

**DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA BLIZZARD  
ENTERTAINMENT NA INDÚSTRIA DE JOGOS DE VÍDEO**

João Miguel da Silva Matos

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção  
do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Prof. Catedrático,  
ISCTE Business School, Departamento de Gestão

julho de 2015

**Lombada**

**ISCTE**  **Business School**  
Instituto Universitário de Lisboa

DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DA BLIZZARD ENTERTAINMENT NA  
INDÚSTRIA DE JOGOS DE VÍDEO

**João Miguel da Silva Matos**

## **Resumo**

Perante um mundo cada vez mais competitivo, em que os pequenos detalhes fazem a diferença, o presente caso de estudo tem por objetivo a análise do percurso da empresa Blizzard Entertainment, assim como as suas estratégias usadas na sua indústria.

Este projeto inicia-se com o estudo da indústria de jogos de vídeo e da Blizzard Entertainment em particular. Esta empresa é uma das mais bem-sucedidas nesta indústria, sendo responsável pelo *World of Warcraft*<sup>®</sup>, um dos jogos de vídeo com mais sucesso desde sempre, que atualmente conta com cerca de 10 milhões de subscritores. Adicionalmente, mostra-se como a fusão entre a Blizzard Entertainment e a Activision, formando a atual Activision Blizzard, contribuiu para a criação de valor para os acionistas através do aumento dos proveitos e da partilha de custos nos serviços associados.

De forma a resolver um conjunto de questões propostas, tendo por base uma revisão de literatura, facultam-se as definições de vários conceitos relacionados com o tema e ferramentas estratégicas. A metodologia consistiu, essencialmente, na análise de documentação *online*, livros e relatórios financeiros. Estes elementos permitem perceber como a boa qualidade, a longevidade e a jogabilidade presentes nos jogos de vídeo da empresa contribuíram para a criação de vantagens competitivas face à concorrência.

Finalmente, é proposta uma resolução das questões apresentadas, com a intenção de tornar clara a importância que tiveram na ascensão da Blizzard Entertainment todas as decisões, ações e estratégias usadas pela empresa, bem como a importância das suas vantagens competitivas nesta indústria.

**Palavras-Chave:** Estratégia, Indústria de jogos de vídeo, Blizzard Entertainment, Vantagens competitivas

### **Classificação no Sistema de Classificação JEL:**

- L10 - General Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
- M10 - General Business Administration

## **Abstract**

Faced with an increasingly competitive world, in which small details make the difference, the present case study aims to analyze the route taken by Blizzard Entertainment company as well as the strategy used by them in their industry.

This project begins with the study of video games industry and Blizzard Entertainment in particular. This company is one of the most successful in this industry and is responsible for *World of Warcraft*<sup>®</sup>, one of the most thriving video games ever, currently with around 10 million subscribers. Additionally, it shows how the merger between Blizzard Entertainment and Activision, forming the current Activision Blizzard, contributed to the value creation to shareholders through the increase of revenues and the sharing of related services costs.

In order to solve a set of proposed questions, definitions of various concepts concerning the subject and strategic tools are provided based on a literature review. The methodology focuses mainly on the analysis of online documentation, books and financial reports. These elements allow to understand how the good quality, longevity and gameplay presented by the company in their video games contributed to the creation of competitive advantages over the competition.

Finally, is proposed a resolution of the presented questions with the intention of making clear the importance that all the decisions, actions and strategies used by Blizzard Entertainment had in its ascent as well as the importance of its competitive advantage in this industry.

**Keywords:** Strategy, Video games industry, Blizzard Entertainment, Competitive advantages

### **Classification of JEL Classification System:**

- L10 - General Market Structure, Firm Strategy, and Market Performance
- M10 - General Business Administration

## **Agradecimentos**

Todo o meu esforço e dedicação para terminar este projeto de mestrado não seriam suficientes sem a ajuda, apoio e colaboração de um conjunto de pessoas que, de diferentes formas, contribuíram para que este projeto fosse concluído.

Assim, gostava de deixar uma palavra de gratidão:

- Ao meu orientador, Professor Doutor José Crespo de Carvalho, não só por todo o tempo disponibilizado, mas também pela sua paciência, amizade, motivação e atitude crítica, que tanto contribuíram para que este caso de estudo se tornasse ainda mais interessante e rico;
- À minha família, mais concretamente aos meus pais, à minha tia e à minha avó, que de diferentes formas me ajudaram a completar mais uma etapa da minha vida académica;
- À minha namorada e aos meus amigos por todo o apoio emocional prestado durante este percurso.

## **Lista de Abreviações**

**B2P** - *Buy-to-Play*

**CD** - *Compact Disc*

**CD-ROM** - *Compact Disc – Read Only Memory*

**DVD** - *Digital Versatile Disc*

**F2P** - *Free-to-Play*

**FPS** - *First-Person Shooter*

**HD-DVD** - *High Density - Digital Versatile Disc*

**MMO** - *Massive Multiplayer Online*

**MMORPG** - *Massive Multiplayer Online Role-Playing Game*

**MOBA** - *Multiplayer Online Battle Arena*

**P2P** - *Pay-to-Play* ou *subscription model* ou modelo de negócio de subscrição

**PC** - *Personal Computer*

**RPG** - *Role-Playing Game*

**RTS** - *Real-Time Strategy*

**ROE** - *Return on Equity*

**TCG** - *Trade Card Games*

**WOW** - *World of Warcraft*<sup>®</sup>

## Índice

1 - Introdução .....	1
2 - Caso.....	4
2.1 - Apresentação do caso .....	4
2.1 - Origem dos jogos de vídeo e da Indústria de jogos de vídeo .....	5
2.2 - Efeitos económicos da indústria de jogos de vídeo nas economias .....	9
2.3 - Criação de valor na indústria de jogos de vídeo.....	13
2.4 - Fases gerais da criação de um jogo de vídeo .....	15
2.5 - Tendências futuras da indústria de jogos de vídeo.....	16
2.6 - Blizzard Entertainment.....	17
2.6.1 - História da Blizzard Entertainment .....	17
2.6.2 - Concorrentes .....	18
2.6.3 - Produto.....	20
2.6.4 - Serviços .....	22
2.6.4.1 - Battle.net.....	22
2.6.4.2 - BlizzCon .....	23
2.6.5 - Parcerias.....	23
2.6.6 - Vendas e Receitas por Produtos .....	24
3 - Nota pedagógica.....	26
3.1 - Público-alvo .....	26
3.2 - Objetivos pedagógicos .....	26
3.3 - Revisão de Literatura .....	27
3.3.1 - Estratégia .....	27
3.3.2 - Gestão estratégica.....	29
3.3.3 - Análise externa .....	30
3.3.3.1 - Contexto.....	30
3.3.3.2 - Análise PEST.....	30

3.3.3.3 - 5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída .....	30
3.3.3.4 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff ( <i>Value Net</i> ) .....	31
3.3.4 - Análise interna .....	32
3.3.4.1 - Contexto.....	32
3.3.4.2 – Modelo dos 7 S’s da Mckinsey .....	32
3.3.4.3 - Cadeia de Valor .....	33
3.3.5 - Análise interna/externa .....	33
3.3.5.1 - Contexto.....	33
3.3.5.2 - SWOT Sistémica .....	33
3.3.6 - Formulação estratégica .....	34
3.3.7 - Caminhos e direção estratégica .....	34
3.3.8 - Caso de estudo .....	35
3.3.9 - Jogos de vídeo .....	36
3.3.10 - Categorias de jogos de vídeo .....	37
3.3.11 - Modelos de negócios .....	38
3.3.11.1 - Contexto.....	38
3.3.11.2 - Modelos de negócio <i>Buy-to-Play, Pay-to-Play, Free-to-Play, Freemium e</i> Híbrido.....	39
3.3.12 - Fusões .....	40
3.4 - Metodologia .....	41
3.5 - Ferramentas de análise .....	43
3.6 - Plano de animação.....	44
3.7 - Questões de animação a colocar ao público-alvo.....	46
3.8 - Resolução do caso .....	46
3.8.1 - Questão 1 - Análises externas, internas e internas/externas .....	46
3.8.1.1 - Análise externa .....	46
3.8.1.1.1 - Contexto.....	46

3.8.1.1.2 - Análise PEST.....	47
3.8.1.1.3 - 5 Forças de Porter .....	48
3.8.1.1.4 - Barreiras à entrada e à saída .....	51
3.8.1.1.5 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff ( <i>Value Net</i> ) .....	52
3.8.1.2 - Análise interna.....	53
3.8.1.2.1 - Contexto.....	53
3.8.1.2.2 - Vantagens competitivas .....	53
3.8.1.2.3 - 5 P's de Mintzberg.....	54
3.8.1.2.4 - 7 S's da Mckinsey.....	56
3.8.1.2.5 - Cadeia de Valor .....	57
3.8.1.3 - Análise interna/externa .....	57
3.8.1.3.1 - Contexto.....	57
3.8.1.3.2 - SWOT Sistémica .....	58
3.8.2 - Questão 2 – Formulação estratégica.....	59
3.8.2.1 - Visão .....	59
3.8.2.2 - Missão.....	59
3.8.2.3 - Valores.....	60
3.8.2.4 - Fatores críticos de sucesso.....	61
3.8.2.5 - Objetivos estratégicos .....	61
3.8.3 - Questão 3 - Caminhos e direção estratégica.....	62
3.8.4 - Questão 4 - Fusão e separação da Activision com a Vivendi.....	63
3.9 – Slides de resolução .....	65
4 - Conclusão.....	69
5 - Bibliografia .....	75
6 - Anexos .....	80
6.1 - Análise das 5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída .....	80
6.2 - Análise da Cadeia de Valor .....	82

6.3 - Cálculo do ROE .....	88
----------------------------	----

## **Índice de figuras**

Figura 1 - Tennis for Two .....	5
Figura 2 - Estrutura conceptual dos jogos de vídeo .....	13

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Gerações da indústria de jogos de vídeo .....	7
Tabela 2 - Vendas de jogos de vídeo nos EUA no período 2009-2013 (em bilhões de dólares) .....	11
Tabela 3 - Receitas mundiais dos jogos de vídeo (em bilhões de dólares) .....	12
Tabela 4 - Valor de capitalização de mercado das empresas da indústria de jogos de vídeo (em milhões de dólares).....	19
Tabela 5 - Parcerias da Blizzard Entertainment .....	23
Tabela 6 - Unidades vendidas e receitas de jogos de vídeo da Blizzard Entertainment até 2013 (dólares).....	25
Tabela 7 - Definições das cinco abordagens de estratégia segundo Mintzberg .....	28
Tabela 8 - Barreiras à entrada e à saída e rendibilidade .....	31
Tabela 9 - Conceitos importantes de uma formulação estratégica.....	34
Tabela 10 - Descrição de categorias de jogos de vídeo.....	37
Tabela 11 - Plano de animação proposto para o caso de estudo pedagógico.....	45
Tabela 12 - Análise das 5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída .....	80
Tabela 13 - Receitas da Activision Blizzard por segmentos .....	82
Tabela 14 - Receitas da Activision Blizzard por segmentos, com a aplicação do pressuposto i .....	83
Tabela 15 - Demonstração de resultados global 2014.....	83
Tabela 16 - Cálculo do peso percentual de cada empresa sobre o total das receitas.....	84
Tabela 17 - Demonstração de resultados da Blizzard, com a aplicação dos pressupostos i e ii .....	84
Tabela 18 - Custos de vendas: custos dos produtos, com aplicação dos pressupostos i, ii e iii	85
Tabela 19 - Custos de vendas: royalties de software e amortizações, com aplicação dos pressupostos i, ii e iv .....	85

Tabela 20 - Outros custos gerais e administrativos com aplicação dos pressupostos i, ii e v..	86
Tabela 21 - Valores percentuais das atividades da Cadeia de Valor da Blizzard .....	86

## 1 - Introdução

O presente projeto tem por principais objetivos o estudo da evolução da empresa Blizzard Entertainment e a análise do seu desenvolvimento estratégico, numa indústria tão competitiva como é a indústria dos jogos de vídeo.

A escolha desta empresa deve-se, em primeiro lugar, ao facto de ser uma das empresas mais reconhecidas no mundo dos jogos de vídeo, assim como uma das maiores desta indústria, contando com títulos como *World of Warcraft*<sup>®</sup>, *Diablo*<sup>®</sup> e *StarCraft*<sup>®</sup>, entre outros. Em segundo lugar, teve-se também em consideração a sua notável evolução ao longo dos anos, que a fez tornar-se numa empresa de topo na sua indústria.

O seu jogo *World of Warcraft*<sup>®</sup>, só nas primeiras 24 horas após o seu lançamento em 23 de novembro de 2004, bateu os *records* de vendas na América do Norte, com cerca de 240 000 unidades vendidas e cerca de 200 000 utilizadores. Perante estes números, rapidamente foi considerado um dos jogos de vídeo com mais sucesso de sempre, contando com cerca de 10 milhões de subscritores no final do ano 2014.

Assim, torna-se essencial definir o problema de investigação e criar uma questão de partida que cumpra os critérios de clareza, pertinência e exequibilidade. Desta forma, a questão de partida é a seguinte:

*Qual é a estratégia seguida pela Blizzard Entertainment, a qual começou por ser uma pequena empresa dedicada à criação de portas de jogos de vídeo, que a fez transformar-se num dos líderes de mercado no desenvolvimento de jogos de vídeo online para computador?*

Desta forma, o projeto inicia-se com o estudo da indústria dos jogos de vídeo de maneira a conhecer a sua origem e a sua evolução ao longo dos tempos, nomeadamente as oito gerações pelas quais passou, determinadas por evoluções significativas. De seguida, serão analisados os efeitos económicos desta indústria nas economias mundiais, a qual, segundo Gartner, Inc., está em constante crescimento e foi avaliada em cerca de 100 biliões de dólares<sup>1</sup> (2014), prevendo-se que nos finais do presente ano chegue aos 111 biliões de dólares.

Após o estudo da indústria, importa analisar a empresa do caso, a Blizzard Entertainment. Esta empresa foi fundada em 1991, sob o nome de Silicon & Synapse, por Michael Morhaime, Allen Adham e Frank Pearce, passando, posteriormente, por vários processos de aquisição.

---

<sup>1</sup> 1 bilião de dólares americanos = 1.000 milhões de dólares na designação europeia.

Em meados de 2007/2008, a Vivendi, proprietária na altura da Blizzard Entertainment, fundiu-se com a Activision (empresa do mesmo setor de atividade), o que fez com que a Blizzard Entertainment e a Activision se tornassem numa única empresa – a Activision Blizzard. Desta forma, terminou a concorrência entre ambas e passaram a partilhar os custos associados aos seus serviços, tornando-se assim uma empresa mais coesa e robusta.

Em setembro de 2013, a Activision Blizzard separou-se da Vivendi, com a compra de 429 milhões de ações por cerca de 5,83 biliões de dólares, com o objetivo de ganhar mais independência e assim obter melhores níveis de crescimento.

No que diz respeito à sua concorrência, a Activision Blizzard tem como principais concorrentes a Electronic Arts e a Nintendo. No entanto, dado que a Blizzard Entertainment se dedica essencialmente ao desenvolvimento de jogos de vídeo para computador, ao contrário da Nintendo que se dedica apenas à criação de jogos para a sua consola, a principal ameaça para o negócio da empresa acaba por ser a Electronic Arts.

De forma a completar o estudo da empresa, serão analisados todos os seus produtos e correspondentes receitas e número de unidades vendidas. Destaque-se que, no final de 2013, só as receitas em subscrições do jogo *World of Warcraft*<sup>®</sup> totalizavam 2,3 biliões de dólares. Serão ainda analisados os jogos que a empresa tem em desenvolvimento, como, por exemplo, o *Heroes of the Storm*<sup>™</sup> e o *Overwatch*<sup>™</sup>, assim como os seus vários serviços (Battle.net e BlizzCon) e as parcerias de renome mundial que mantém com empresas como a Razer, a SteelSeries e a Creating Labs, entre outras.

De seguida, será especificado o público-alvo a que o caso melhor se adequa e serão delineados os objetivos pedagógicos para o desenvolvimento do caso de estudo. Serão também propostos um plano de animação e as questões que vão ao encontro do problema de investigação. De igual modo será apresentada a metodologia usada durante o processo de investigação e feita uma revisão de literatura, que teve por base livros, documentação *online* e os relatórios financeiros anuais da empresa de 2008 a 2014.

Após todo o processo de investigação e estudo sobre o caso, será oferecida uma proposta de resolução para as quatro questões, que vai de encontro ao problema de investigação.

Assim, em relação à primeira questão, serão analisados todos os fatores externos, internos e internos/externos da empresa. Relativamente à sua realidade externa, serão elaboradas várias análises: a PEST, de forma a destacar os principais indicadores políticos, económicos, sociais

e tecnológicos; as 5 Forças de Porter e as Barreiras à entrada e à saída, de modo a identificar-se o poder dos diversos agentes da indústria e as determinantes que influenciam a entrada e a saída de empresas nesta indústria; o Modelo de Brandenburger & Nalebuff (*Value Net*) que, para além de ter em conta a concorrência, dá relevo também à cooperação entre empresas, ao contrário do que se verifica na análise das 5 Forças de Porter.

Quanto aos fatores internos, serão identificadas as vantagens competitivas da Blizzard Entertainment, as atividades com mais relevância através da Cadeia de Valor, os 7 S's da Mckinsey e os 5 P's de Mintzberg. Note-se que embora não se trate nem de uma ferramenta nem de uma análise interna, os 5 P's de Mintzberg permitem definir a estratégia de uma empresa segundo cinco abordagens diferentes.

De forma a completar a proposta de resolução da primeira questão, será feita a análise SWOT Sistémica. Nesta análise, identificam-se os pontos fortes e pontos fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças, os quais são cruzados entre si, de modo a minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes, aproveitando as oportunidades e evitando as ameaças do mercado.

A proposta de resolução da segunda questão consistirá em definir a missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e objetivos globais e SMART, com vista a perceber as ambições e as metas traçadas ou a traçar pela empresa.

Em relação à terceira questão, serão identificados o caminho e as direções estratégicas atuais da empresa, assim como o caminho a seguir e as direções estratégicas a curto, médio e longo prazo.

Por último, será analisada a fusão ocorrida em 2007/2008 da Vivendi com a Activision, que impulsionou a Activision Blizzard para um novo posicionamento face ao mercado, tornando-a equiparável ao seu principal concorrente, a Electronic Arts. Adicionalmente, será feito o estudo das principais razões da separação da Activision Blizzard e da Vivendi, em setembro de 2013

Por fim, com vista a perceber o percurso da Blizzard Entertainment, como chegou à posição que ocupa e como conseguiu manter face a um mercado tão competitivo, serão retiradas as devidas ilações sobre o caso em estudo, tendo por base a investigação realizada e o estudo efetuado, que conduziram à resolução das questões propostas.

## 2 - Caso

### 2.1 - Apresentação do caso

Há sensivelmente vinte e cinco anos, Michael Morhaime acabava de terminar uma etapa importante na sua vida, com a obtenção do Bacharelato na universidade norte-americana UCLA. Após esta etapa, conheceu outros dois jovens na sua universidade que também tinham acabado o Bacharelato, Allen Adham e Frank Pearce. Rapidamente perceberam que tinham em comum uma grande paixão por jogos de vídeo e uma grande curiosidade sobre o modo como estes eram desenvolvidos.

A sua amizade foi aumentando, enquanto começavam uma nova etapa com o início da sua vida profissional. Foi então que os três começaram a questionar-se sobre o seu futuro, surgindo assim a ideia de conjugar a paixão e a curiosidade pelos jogos de vídeo com a sua vida profissional, criando o seu próprio negócio. Um ano mais tarde, realizaram o seu desejo e formaram uma pequena empresa, com o nome de Silicon & Synapse.

Inicialmente, a sua ambição passava apenas pela criação jogos de vídeo e pelo prazer de os fazer, daí a missão que definiram “*Make cool games and have fun doing so.*”. No entanto, com o passar do tempo, a sua ambição começou a crescer e os três começaram a aspirar a um novo lugar no mercado e a tornarem a sua empresa numa das maiores da indústria dos jogos de vídeo.

Assim, a sua estratégia passou por trabalharem arduamente todos os dias de forma a chamar a atenção de outras empresas, com vista a serem adquiridos e assim começarem a crescer como empresa. O resultado do seu trabalho foi recompensado e rapidamente começaram a crescer rumo ao topo da indústria, passando por vários processos de aquisição e fusão.

Anos mais tarde, a sua empresa foi adquirida pela Vivendi, cujos recursos disponíveis eram superiores aos que alguma vez tinham tido, o que lhes possibilitou a criação de jogos de vídeo de renome e com grande sucesso. Os seus resultados foram de tal forma notáveis que chamaram a atenção de outra grande empresa concorrente, a Activision, com a qual, em 2007/2008, se fundiram e formaram uma das maiores empresas da atualidade na indústria de jogos de vídeo, obtendo o tão desejado lugar de topo neste mercado.

Nos próximos capítulos, será feita uma análise da realidade atual e passada da empresa Blizzard Entertainment, de forma a perceber as razões do seu sucesso, assim como todos os obstáculos que teve de ultrapassar para se tornar na grande empresa que é hoje.

## 2.1 - Origem dos jogos de vídeo e da Indústria de jogos de vídeo

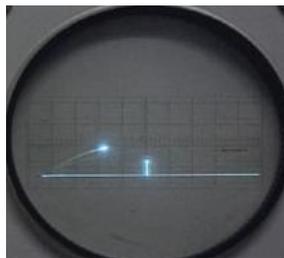
É difícil identificar a origem dos jogos de vídeo e, conseqüentemente, da indústria de jogos de vídeo, devido à insuficiente documentação existente.

Durante a década de 1950, observou-se uma das maiores mudanças a nível eletrônico, através da criação de um transistor por Bell Labs em 1947. Estes dispositivos substituíram as válvulas e foram responsáveis pela miniaturização dos componentes industriais.

Posteriormente, em meados de 1958, durante a Guerra Fria, face ao clima de medo e ao receio por parte da população de Nova Iorque dos materiais radioativos existentes perto das suas casas, o governo dos Estados Unidos (EUA) organizou visitas guiadas ao laboratório em Brookhaven (centro de investigação nuclear), de forma a mostrar o que aí era feito e, assim, provar que não existiam quaisquer riscos.

William Higinbotham, um dos criadores da bomba atômica, que chefiava a divisão instrumental neste laboratório, resolveu criar algo que pudesse entreter os convidados durante as visitas guiadas. Foi então que surgiu o que muitos consideram o primeiro jogo eletrônico e, conseqüentemente, a origem dos jogos de vídeo. William criou um jogo que simulava uma partida de ténis num computador analógico e era exibido numa tela de osciloscópio. Este jogo era bastante simples, pois não se viam os jogadores e continha apenas um ponto, que simbolizava a bola de ténis, e uma linha vertical, que representava a rede.

Figura 1 - Tennis for Two



Este jogo acabou por ser um sucesso e, na maior parte das visitas escolares, os estudantes nem queriam sair do laboratório para poderem usufruir ao máximo desta novidade, pois o jogo não estava disponível no mercado (nunca seria comercializado). Foi assim que apareceu o primeiro jogo eletrônico e o início de um novo conceito.

Começou, então, a dar-se valor aos jogos de vídeo e a perceber-se o grande potencial que poderiam ter nos mercados e na economia mundial. Assim, em 1962, Steve Russel, estudante do MIT (Massachusetts Institute of Technology), criou o primeiro e mais popular jogo de

computador – o *Spacewar*. Este jogo, que levou cerca de 200 horas a ser criado por si e pela sua equipa, era desenhado para dois jogadores e consistia apenas em duas naves espaciais que procuravam destruir-se uma à outra.

Desta forma, a indústria de jogos de vídeo e a tecnologia começaram a evoluir e, cerca de 10 anos mais tarde, surgiram as primeiras máquinas de jogos a moedas. Em 1972, surgiram as grandes empresas de jogos de vídeo, como a Atari e a Magnavox, e foi criada a primeira consola, a Odyssey, pela empresa Magnavox.

A indústria de jogos de vídeo começou então a desenvolver-se de uma forma mais acentuada, surgindo novos produtores de consolas e jogos de vídeo, com destaque para a NES (Nintendo Entertainment System) da Nintendo, com gráficos surpreendentes para a altura, começando uma nova era – “a guerra das consolas”. Assim, apareceram novas consolas, como a Mega Drive, a NeoGeo, a PlayStation, a Nintendo64, a Xbox, a GameCube e a Dreamcast, entre outras. Quem mais beneficiou com esta “guerra” foi o cliente, que pôde contar com aparelhos eletrónicos cada vez mais sofisticados e que lhe ofereciam maiores níveis de satisfação.

No entanto, entre 1983 e 1984, a indústria de jogos de vídeo presenciou uma saturação de consolas no mercado, também conhecida por *Crash* dos jogos de vídeo, que levou à falência de algumas empresas. Tal deveu-se à menor qualidade dos seus produtos, quando comparados com outras empresas mais poderosas no mercado, obrigando-as a reembolsar os retalhistas pela escassez de vendas dos seus produtos e pelo espaço de prateleira que estes ocupavam.

A destacar, em meados de 1998 e 1999, o aparecimento da Dreamcast, a primeira consola de jogos de vídeo *online* que continha um *modem* embutido, um navegador de *web*, entre outros serviços *online* como, por exemplo, a Dreamarena e a SegaNet. Esta consola foi muito inovadora, tendo alcançado um enorme sucesso. No entanto, a sua evolução estagnou e rapidamente apareceram no mercado consolas com mais capacidades e funcionalidades, como a PlayStation2, em 2000.

Os acontecimentos anteriormente referidos, entre outros, marcaram as várias gerações por que a indústria de jogos de vídeo passou ao longo dos anos. Na tabela 1, apresentam-se de forma sintetizada os acontecimentos mais relevantes correspondentes a cada geração. Note-se que as datas apresentadas nesta tabela são referentes aos lançamentos nos EUA, podendo variar no caso da Europa e do Japão.

Tabela 1 - Gerações da indústria de jogos de vídeo

Gerações	Acontecimentos mais relevantes
1 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançamento da primeira consola de jogos de vídeo pela Magnavox – Odyssey (1972);</li> <li>• Lançamento bem-sucedido do jogo <i>Pong</i><sup>®</sup> da Atari e, posteriormente, da versão doméstica (1972);</li> <li>• Aparecimento de duas novas consolas pela Magnavox – Odyssey 100 e Odyssey 200 (1975).</li> </ul>
2 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparecimento da Fairchild Channel F, a primeira consola programável (1976);</li> <li>• Início das consolas de 8 bits, sendo a primeira a Atari 2600 (1977), a mais bem-sucedida da 2<sup>a</sup> geração de consolas;</li> <li>• Surgimento da Odyssey 2 pela Magnavox (1978);</li> <li>• Lançamento da Atari 5200 (1982) pela Atari, que acabou por fracassar devido aos seus fracos controladores (<i>joystick</i>) e ao <i>Crash</i> dos jogos de vídeo ocorrido no ano seguinte;</li> <li>• <i>Crash</i> dos jogos de vídeo (1983).</li> </ul>
3 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início da grande rivalidade entre a Sega e a Nintendo;</li> <li>• Lançamento da Nintendo NES pela Nintendo (1985);</li> <li>• Lançamento da Master System pela Sega (1986);</li> <li>• Resposta da Atari para fazer face ao fracasso da Atari 5200 através da sua nova consola Atari 7800 (1986).</li> </ul>
4 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Início das consolas de 16 bits, sendo a primeira da TurboGrafx-16, a qual teve mais sucesso no Japão do que nos EUA (1989);</li> <li>• Criação da primeira consola portátil da Nintendo, com vendas a rondar as 118 milhões de unidades – Game Boy (1989);</li> <li>• Aparecimento da Mega Drive (1989) e da SNES da Nintendo (1991);</li> <li>• Fracasso de dois <i>add-ons</i> lançados pela Sega, nomeadamente o Sega-CD (1993) e o 32X (1994).</li> </ul>
5 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrada de um novo concorrente na indústria de jogos de vídeo, a Sony com a PlayStation (PS), que rapidamente liderou o mercado, com 100 milhões de unidades vendidas (1995);</li> <li>• Descida da Sega para o terceiro lugar no <i>ranking</i>, com a Sega Saturn, que contou com apenas 9 milhões de unidades vendidas;</li> <li>• Surgimento da primeira consola de 64 bits, a Nintendo 64 (1996), que se posicionou em segundo lugar no <i>ranking</i>, com cerca de 33 milhões de unidades vendidas, devido a ter entrado tarde no mercado, aos seus jogos serem mais apelativos para uma faixa etária mais reduzida e aos elevados preços praticados.</li> </ul>

Gerações	Acontecimentos mais relevantes
6 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Surgimento da primeira consola de 132 bits com aplicações <i>online</i>, a Sega Dreamcast (1999);</li><li>• Resposta das empresas Sony e Nintendo ao lançamento da Dreamcast, com as consolas PS2 (2000) e GameCube (2001), respetivamente;</li><li>• Aparecimento de um novo concorrente, a Microsoft, com a consola Xbox (2001);</li><li>• Retirada da Sega da indústria de jogos de vídeo. Apesar do seu grande sucesso inicial, com a Dreamcast, a má reputação angariada com a Sega Saturn e o lançamento pelos seus concorrentes de consolas superiores ditaram a sua saída desta indústria.</li></ul>
7 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lançamento da Xbox 360 pela Microsoft (2005), que substituiu o DVD por HD-DVD e conseguiu 39 milhões de unidades vendidas até 2009, com cerca de 9 jogos por consola;</li><li>• Resposta da Sony através da PS3 (2006), que incluía um sistema Blu-Ray, conseguindo 32 milhões de unidades vendidas até 2009;</li><li>• Resposta da Nintendo aos seus dois concorrentes com o lançamento da Nintendo Wii (2006) adotando uma estratégia diferente, com o objetivo de recuperar a quota de mercado perdida durante os lançamentos da Nintendo 64 e da GameCube. Esta estratégia consistia numa estratégia de <i>blue ocean</i> diferente dos seus concorrentes e abrangia pessoas de todas as idades, de ambos os sexos, a preços mais baixos, ao contrário da Sony e da Microsoft, que se situavam na faixa etária dos 18-35 anos e, essencialmente, do sexo masculino;</li><li>• Entrada da Apple na indústria de jogos de vídeo, em 2007, com jogos para os seus dispositivos móveis - iPhone e iPod.</li></ul>
8 <sup>a</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lançamentos das consolas de última geração, com a Xbox One da Microsoft (2013-2014), a PS4 da Sony (2013) e a Wii U da Nintendo (2012);</li><li>• Lançamentos das consolas portáteis, com a PlayStation Vita da Sony (2012) e a Nintendo 3DS da Nintendo (2011).</li></ul>

Fonte: Trabalhado a partir de vários *sites*, entre os quais, <http://www.informit.com>, <http://www.gamespot.com>, <http://www.dn.pt> e <http://www.cnet.com>.

A evolução dos jogos de vídeo para PC (*Personal Computer*) foi paralela à das consolas, tendo começado a diminuir a partir da sexta geração, devido aos elevados custos de desenvolvimento e à diminuição das vendas, resultado da crescente pirataria. Por este motivo, alguns editores passaram a lançar os jogos inicialmente para as consolas e só uns meses mais tarde para PC.

No entanto, o PC é uma plataforma bastante flexível, cada vez mais indispensável na vida das pessoas para múltiplos propósitos. Por estes motivos, há cada vez mais jogos *online* para PC,

com elevadas receitas, os quais dificilmente serão implementados nas consolas, como é o caso de pequenos de jogos de *browser*, que através das suas micro-transações têm lucros bastante altos. É o caso, por exemplo, dos jogos de *browser* disponibilizados através do *site* Kongregate (<http://www.kongregate.com>).

## 2.2 - Efeitos económicos da indústria de jogos de vídeo nas economias

Inicialmente, os jogos de vídeo eram muito rentáveis, visto que os seus custos de desenvolvimento eram reduzidos, sendo necessário pouco tempo para a sua criação e apenas um programador ou uma pequena equipa de programadores.

No entanto, com a evolução da tecnologia, da computação e dos gráficos, os clientes tornaram-se cada vez mais exigentes, obrigando a um aumento do tamanho das equipas, dada a sua maior complexidade e as técnicas de *design* requeridas, resultando em custos acrescidos.

Nas últimas duas décadas, a indústria de jogos de vídeo tem tido um crescimento bastante acentuado, tendo a PwC (PricewaterhouseCoopers) estimado o seu valor em 2010 em cerca de 56 biliões de dólares. Fazendo uma comparação com outras indústrias, este valor era o dobro do valor da indústria de gravação de música, a qual excedia a indústria de revistas em cerca de um quarto e a indústria de filmes em cerca de três quintos.

No que concerne ao ano seguinte (2011), segundo Marchand e Hennig-Thurau (2013), a indústria de jogos de vídeo já ultrapassava a indústria de gravação de música em cerca de cinco vezes e continuava a ter um valor superior à indústria de revistas e dos filmes. Segundo o *The Economist*, a PwC previu, em 2011, que a indústria de jogos de vídeo continuaria a ser uma das indústrias que mais cresceria e estimou que, em finais de 2015, apresentaria vendas a rondar os 82 biliões de dólares (<http://www.economist.com>, 2011).

Através dos relatórios "*Video Games in the 21st Century: The 2010 Report*" e "*Video Games in the 21st Century: The 2014 Report*" pode verificar-se o grande impacto que a indústria de jogos de vídeo tem tido na economia americana. Os relatórios concluíram que as indústrias de jogos de vídeos tiveram os seguintes efeitos na economia dos EUA:

- Crescimento do PIB de 4,9 biliões de dólares em 2009 e de 6,2 biliões de dólares em 2012;
- Crescimento real anual de 10,6% no período 2005-2009 e de 9,7% no período 2009-2012;

- Crescimento da economia global de 1,4% no período 2005-2009 e de 2,4% no período 2009-2012;
- Empregabilidade de mais de 120 000 pessoas no período 2005-2009 e de 146 000 no período 2009-2012;
- Remuneração anual por empregado, incluindo salários, contribuições para fundo de pensões e vários tipos de seguros, de aproximadamente 89 781 dólares em 2009, tendo aumentado para 94 747 dólares em 2012.

Nestes períodos foram surgindo novas leis e incentivos fiscais, que variaram de estado para estado, de forma a atrair mais empresas para este setor, pela sua importante contribuição para a economia.

Em termos numéricos, a evolução da indústria de *software* de entretenimento nos EUA tem sido notável. Em 1996, segundo estudos divulgados por The NPD Group (empresa de pesquisa de mercado, que se baseia nas 25 empresas top do setor), esta indústria contava com cerca de 74,1 milhões de unidades vendidas e com receitas a rondar 2,6 bilhões de dólares, passando em 2012 para 188 milhões de unidades vendidas e 14,8 bilhões de dólares em receitas. Destas 188 milhões de unidades vendidas, 175 milhões de unidades corresponderam a *software* de jogos de vídeo e 13 milhões aos respetivos jogos.

Adicionalmente, através da leitura da tabela 2, pode ter-se uma ideia da evolução das vendas anuais nos EUA durante o período 2009-2013, que inclui as vendas dos jogos de vídeo (em bilhões de dólares), de consolas, de PC, de *tablets* e de *smartphones*, mas não contempla as micro-transações que alguns jogos possibilitam.

Os dados da tabela 2, provindos do NPD Group, não são totalmente precisos, pois algumas empresas como, por exemplo, a Valve, não publicam as suas vendas reais. No entanto, os seus dados são suficientes para permitir ter uma ideia do que se tem verificado na indústria de jogos de vídeo nos EUA.

O decréscimo das vendas anuais verificado em 2011 e 2012, de 2,3% e de 9%, respetivamente, deve-se à diminuição das vendas físicas ter sido significativamente superior ao aumento das vendas digitais, pela falta de *software* adequado. De facto, as vendas físicas desceram cerca de 21% e as vendas digitais cresceram cerca de 16%, resultando num decréscimo de 2,4 bilhões de dólares para o *software* em suporte físico e, conseqüentemente, para a indústria de jogos de vídeo (<http://www.gamesindustry>, 2013).

Tabela 2 - Vendas de jogos de vídeo nos EUA no período 2009-2013 (em biliões de dólares)

	2009	2010	2011	2012	2013
Vendas anuais	10,1	17,1	16,7	15,2	15,4
Diferença de vendas anuais	-	7	-0,4	-1,5	0,2
Variação percentual anual	-	69,3%	-2,3%	-9%	1,3%
Variação percentual em relação a 2009	-	69,3%	65,3%	50,5%	52,5%

Fonte: Trabalhado a partir de The NPD Group, Inc. / Retail Tracking Service e Video Games in the 21st Century: The 2014 Report, 2014.

Tal como se verificou para a economia americana, este setor tem tido um impacto muito positivo a nível mundial. Por exemplo, o jogo *Call of Duty®: Black Ops™* conseguiu vendas no valor de 650 milhões de dólares nos primeiros cinco dias, o que dá a ideia do potencial deste setor nas várias economias (<http://www.cod7blackops.com>, 2014).

Segundo Gartner, Inc., uma das empresas americanas de consultoria líderes na pesquisa de informação sobre os mercados, o mercado mundial de jogos de vídeo está atualmente avaliado em quase 100 biliões de dólares e prevê-se que, em 2015, seja cerca de 111 biliões de dólares.

Na tabela 3 apresentam-se as receitas por segmentos da indústria de jogos de vídeo a nível mundial. Pode verificar-se que os jogos de dispositivos móveis (*Mobile Games*) constituem o segmento com maior crescimento dentro da indústria de jogos de vídeo, o que se deve à maior penetração de mercado nos EUA e na Europa por parte dos *smartphones* e *tablets*. Outro fator importante é os preços dos dispositivos móveis, que são claramente mais baratos.

Inversamente, as receitas em consolas portáteis (*Handheld Consoles*) como, por exemplo, a Nintendo 3DS da Nintendo e a PlayStation Vita da Sony, têm vindo a decrescer. Por outro lado, embora os jogos de vídeo de PC continuem a crescer, a sua taxa de crescimento é cada vez menor, devido à maior procura das consolas quando o principal objetivo é jogar e à maior frequência de pirataria nos jogos de vídeo para PC, pela sua mais fácil execução.

Tabela 3 - Receitas mundiais dos jogos de vídeo (em biliões de dólares)

Segmento	2012	2013	Variação percentual 2012-2013	2014	Variação percentual 2013-2014	2015	Variação percentual expectável 2014-2015
Jogos de vídeo de consola	37,4	44,29	18,4%	49,38	11,49%	55,05	11,48%
Consolas portáteis ( <i>Handheld Consoles</i> )	17,76	18,06	1,69%	15,08	-16,5%	12,40	-17,77%
Jogos de dispositivos móveis ( <i>Mobile Games</i> )	9,28	13,21	42,35%	17,15	29,83%	22,01	28,34%
Jogos de vídeo de PC	14,44	17,72	22,23%	20,02	12,95%	21,60	7,92%
Valor de mercado total	78,87	93,28	18,27%	101,62	8,94%	111	9,23%

Fonte: Trabalhado a partir de Gartner, Inc., 2013.

É importante salientar que estes números mostram apenas as receitas da aquisição de jogos de vídeo para várias plataformas, sejam físicas ou digitais, não tendo em conta outras fontes de receitas, como subscrições, micro-transações, patrocínios em eventos e outras. Assim, se se tiver em conta estas variáveis, o valor das receitas dos jogos de PC aumenta consideravelmente, demonstrando melhor o seu potencial efetivo.

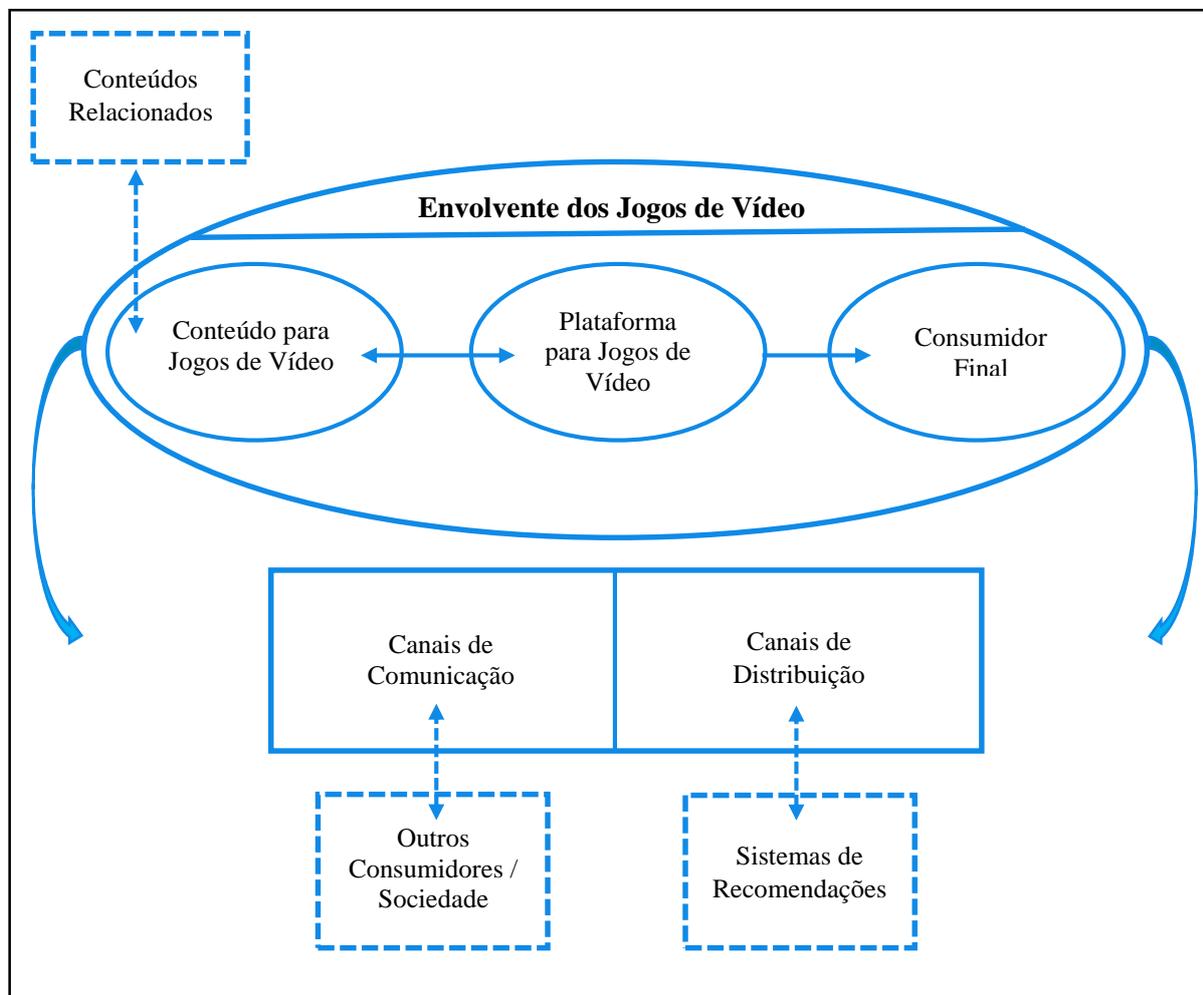
De forma a ilustrar o que foi dito anteriormente, um jogo de vídeo para PC cujo modelo de negócio seja *Free-to-Play* não requer a compra do produto, pelo que as receitas da sua venda serão nulas. No entanto, dependendo do jogo de vídeo em questão, as receitas provenientes das micro-transações podem ultrapassar significativamente as receitas que resultariam da venda do jogo.

Um bom exemplo de um jogo de vídeo que se enquadra neste modelo de negócio é o *League of Legends*<sup>®</sup> da Tencent/Riot Games (<http://euw.leagueoflegends.com>), o qual obteve 624 milhões de dólares em 2013 e 946 milhões de dólares em 2014, só em micro-transações, eventos e receitas de publicidade (<http://www.gamespot.com>, 2014).

### 2.3 - Criação de valor na indústria de jogos de vídeo

De forma a perceber-se como a indústria de jogos de vídeo cria valor para o consumidor final, na figura 2 está representada a estrutura conceptual dos jogos de vídeo.

Figura 2 - Estrutura conceptual dos jogos de vídeo



Fonte: Trabalhado a partir de Marchand, A., e Hennig-Thurau, T. (2013), Value Creation in the Video Game Industry: Industry Economics, Consumer Benefits, and Research Opportunities. Journal of Interactive Marketing.

Na figura 2 é esquematizada a envolvente dos jogos de vídeo, os canais de distribuição e de comunicação e os outros fatores que ajudam na criação de valor, bem como as suas interligações.

Na envolvente dos jogos de vídeo encontram-se os principais atores da indústria, como os produtores de conteúdos jogos de vídeo (“Conteúdo para Jogos de Vídeo”), os fornecedores de plataformas para os jogos de vídeo (“Plataforma para Jogos de Vídeo”) e os consumidores

finais. Na parte inferior da figura, encontram-se os canais de comunicação e de distribuição que ajudam na sua divulgação e os fazem chegar ao consumidor final.

O campo “Conteúdo para Jogos de Vídeo” engloba os produtores dos conteúdos dos jogos de vídeo, isto é, quem cria os conteúdos dos jogos, como, por exemplo, a história e a categoria (desporto, corridas, luta, estratégia, entre outros). Segue-se a escolha das plataformas para o jogo criado, que podem ser PC, consolas, *smartphones*, *tablets* e consolas portáteis, entre outras. Exemplos de plataformas de jogo são a Nintendo, a Xbox 360 e a PlayStation. Por fim, encontra-se o consumidor final, que é quem compra os jogos de vídeo.

A figura mostra ainda a interligação entre “Conteúdo para Jogos de Vídeo” e “Conteúdos Relacionados”, que espelha o relacionamento da indústria de jogos de vídeo com as outras indústrias, adicionando assim valor para as indústrias envolvidas, como, por exemplo, de filmes, de livros ou outras.

Em maio de 2013, a Internet Data Base, como citado por Marchand e Hennig-Tharau (2013), identificou 33 filmes diretamente relacionados com jogos de vídeo preexistentes, cujo orçamento médio foi de 48 milhões de dólares. No entanto, o contrário também ocorre, isto é, a criação de novos jogos de vídeo a partir do conteúdo de filmes como, por exemplo, “O Senhor dos Anéis”, baseado no livro da autoria de J. R. R. Tolkien (1954).

Quanto aos canais de comunicação e distribuição, são ambos de extrema importância para a criação de valor dos jogos de vídeo, pois é através destes que o consumidor final toma conhecimento dos jogos e das suas qualidades, podendo então interessar-se pela sua aquisição. Os canais de comunicação dividem-se em duas categorias: *media* tradicional, que consiste na publicidade em revistas, televisão e outros meios, e *media* social, que engloba a publicidade nas redes sociais, como o Twitter e Facebook.

No que diz respeito aos canais de distribuição, podem ser físicos ou digitais. Há cada vez mais tendência para se abandonar a forma tradicional de vender jogos de vídeo (formato físico), em CD-ROM, numa caixa e com um manual incorporado, e passar para o formato digital, permitindo às empresas reduzir significativamente os custos associados e combater a venda de jogos de vídeo em segunda mão, em *sites* como o eBay e a Amazon Marketplace.

Esta transição, devido à sua complexidade, pode conduzir a novas estratégias como, por exemplo, o modelo de negócio de subscrição (*Buy-to-Play*), em que o consumidor final faz o

*download* de forma gratuita do jogo de vídeo, mediante um pagamento mensal, semestral ou anual (por exemplo, o *World of Warcraft*<sup>®</sup> da Blizzard Entertainment).

Por fim, existem outros fatores que influenciam o consumidor final e que estão ligados diretamente aos canais de comunicação e distribuição.

Por um lado, as empresas beneficiam com as novas estratégias de negócio, associadas aos novos canais de distribuição, geralmente em formato digital, através de motores de busca *online*. É o caso da venda, pelos retalhistas, de pequenas quantidades de uma grande variedade de jogos pouco comuns, em vez de se restringirem a tentar vender os jogos mais conhecidos do mercado em grandes quantidades. Ao conjunto das vendas de jogos com menos popularidade chama-se “Cauda Longa”, pois apresenta uma distribuição estatística em que a quantidade oferecida de jogos é maior ao longo da “Cauda” (“Sistemas de Recomendações”).

Por outro lado, as empresas beneficiam de novas formas de divulgação dos jogos, que constituem novos canais de comunicação (“Outros Consumidores/Sociedade”), como, por exemplo, a influência dos consumidores sobre outros, através do “*word of mouth*”.

## **2.4 - Fases gerais da criação de um jogo de vídeo**

Analisadas as variáveis que criam valor nesta indústria, torna-se agora relevante definir, ainda que de uma forma geral, como funciona o ciclo de produção de um jogo de vídeo, o qual, no entanto, pode variar de empresa para empresa. Em termos gerais, o ciclo de produção do produto assenta em seis fases.

A primeira fase é a do investimento, em que as empresas precisam de financiamentos para fazer face aos custos associados ao desenvolvimento dos jogos de vídeo. A Microsoft, a Electronic Arts e a Activision Blizzard são alguns exemplos dos principais investidores nesta indústria.

Segue-se a fase do *design* e da criatividade, em que se define um público-alvo e se criam a história e a arte do jogo de vídeo, escolhendo a sua categoria. Ainda relativamente a esta fase, é de destacar que as empresas editoras dos jogos preferem serem proprietárias das empresas criadoras dos jogos de vídeo de forma a evitar pagar *royalties* com base nas receitas líquidas das vendas.

A terceira fase consiste na produção do jogo de vídeo, com recurso às várias ferramentas necessárias, como motores de jogo personalizáveis, ferramentas de gestão e *middleware* ou mediador. Esta última ferramenta é um programa de computador que permite fazer a mediação das várias aplicações necessárias ao desenvolvimento do jogo com o respetivo *software*.

Os motores de jogos personalizáveis, por serem suscetíveis de ser alterados de acordo com o jogo em produção, têm também um papel fundamental na gestão do tempo de desenvolvimento dos jogos, pois permitem evitar que se comece um *software* a partir do zero.

É ainda nesta fase que as empresas têm de pagar pelo uso de propriedade intelectual. Embora tal represente custos acrescidos, são custos justificáveis, já que garantem mais vendas dos jogos criados.

A quarta fase é a de publicação e distribuição, na qual a publicidade na televisão, em revistas e *sites*, entre outras já referidas no subcapítulo anterior, terão um importante papel na comercialização dos jogos de vídeo.

Na penúltima fase, a fase do *hardware*, definem-se a plataforma ou plataformas para o jogo, que podem ser PC, consolas e dispositivos móveis, entre outros. Nesta fase, as grandes empresas, por vezes, pagam extras de forma a garantir que um jogo de vídeo seja lançado em primeiro lugar na sua plataforma, podendo assim garantir as vendas nos primeiros dias. A última fase é a do consumidor final, que compra e usufrui do produto.

## 2.5 - Tendências futuras da indústria de jogos de vídeo

Nos últimos anos, têm-se verificado algumas tendências na indústria de jogos de vídeo, que se perspetiva que continuem ou mesmo se intensifiquem ao longo do tempo, as quais passam pelos seguintes fatores:

- Competição entre as empresas de consolas mais poderosas, que conduz ao lançamento de novas consolas, com melhor qualidade, novos acessórios e gráficos cada vez mais reais;
- Aumento das receitas dos jogos de vídeo *online* em comparação com as receitas moderadas dos jogos tradicionais (não *online*);
- Redução dos *Blockbusters*, devido aos elevados custos de produção associados, que poderá mesmo resultar no seu fim (desde meados de 2010, encerraram cerca de 1500 lojas, das 3000 existentes);

- Aumento da venda dos jogos de vídeo em formato digital, possibilitando às empresas a redução de custos. No entanto, tal verifica-se mais para as plataformas PC, *tablets* e dispositivos móveis, do que para consolas, devido à complexidade envolvida na sua aquisição, pelo que já se estudam possíveis estratégias para as consolas;
- Crescente adoção do modelo de negócio *Free-to-Play* nos jogos de vídeo em formato digital para PC, *tablets* e dispositivos móveis;
- Crescimento cada vez maior dos dispositivos móveis a contrastar com o decréscimo cada vez mais acentuado das consolas portáteis ou *handheld consoles*, que poderá levar ao seu possível desaparecimento do mercado.

## 2.6 - Blizzard Entertainment

### 2.6.1 - História da Blizzard Entertainment

A Blizzard Entertainment (doravante mencionada simplesmente por Blizzard) antes de se tornar numa das empresas norte americanas mais bem-sucedidas na indústria de jogos de vídeo, como é presentemente, teve de ultrapassar inúmeras dificuldades. A empresa foi fundada em 8 de fevereiro de 1991, com o nome inicial Silicon & Synapse, por Michael Morhaime, Allen Adham e Frank Pearce, que tinham concluído o Bacharelato na universidade UCLA (University of California, Los Angeles) em 1990.

Michael Morhaime e Frank Pearce encontram-se ainda à frente da Blizzard, como presidente e vice-presidente, respetivamente. No entanto, Allen Adham deixou a empresa em 2004, embora continue como consultor da mesma. Não há qualquer informação oficial da razão da sua saída, mas segundo rumores, pensa-se que ficou cansado das longas horas de trabalho durante o desenvolvimento do jogo *World of Warcraft*<sup>®</sup> e dedicou-se mais ao mundo dos investimentos. Atualmente, está ligado à Tenfold Capital Management, que, segundo a Bloomberg Businessweek, é uma empresa que administra a cobertura de fundos dos seus clientes.

Numa fase inicial, a Silicon & Synapse dedicava-se apenas à criação de portas de jogos de vídeo para outras empresas. Mais tarde, começaram a criar os seus próprios jogos para consolas, como os jogos de vídeo *Rock 'n Roll Racing*<sup>™</sup>, que foi dos primeiros jogos a ter *heavy metal* e *rock* como música de fundo, e *The Lost Vikings*<sup>™</sup>.

No início de 1994, a empresa foi adquirida pela Davidson & Associates (empresa de *software* educacional), por 6,75 milhões de dólares, mudando o nome para Chaos Studios. No entanto,

esse nome já existia, pelo que foi necessário mudá-lo, nascendo assim o nome que ainda hoje se mantém – Blizzard Entertainment.

Desde esta data, a Blizzard sofreu várias mudanças ao longo do tempo. Em 1996, a Davidson & Associates foi adquirida pela CUC (Comp-U-Card), empresa que oferecia aos clientes um vasto leque de serviços, como descontos em viagens, compras, seguros e restaurantes, entre outros. Posteriormente, a CUC fundiu-se com a HFS Corporation, assumindo o nome Cendant. No ano seguinte, esta teve de vender as suas operações de *software*, que incluíam a Blizzard, à empresa Havas (empresa multinacional francesa de publicidade e relações públicas), devido à grande desvalorização das suas ações, por estar envolvida em fraudes contabilísticas.

No mesmo ano, a Havas foi adquirida pela Vivendi, uma multinacional francesa do setor da comunicação e entretenimento. Em meados de 2007/2008, a Vivendi fundiu-se com a Activision (empresa bem-sucedida na indústria de jogos de vídeo), fazendo com que a Blizzard e a Activision se tornassem numa só empresa - a Activision Blizzard. Desta forma, terminou a concorrência entre ambas e passaram a partilhar os custos associados aos seus serviços, tornando-se assim uma empresa mais coesa e robusta.

Em resumo, as principais razões por detrás desta fusão foram de ordem financeira, estratégica e de marketing. Dado que ambas as empresas se encontram na indústria de jogos de vídeo para PC e, portanto, operam e competem no mesmo setor de atividade, considera-se uma fusão horizontal.

Por fim, em setembro de 2013, a Activision Blizzard decidiu comprar parte das ações da Vivendi e assim tornar-se numa empresa independente. Esta iniciativa partiu de Bobby Kotick (CEO da Activision Blizzard) que, em conjunto com os restantes membros da Activision Blizzard, acreditava que uma maior independência da empresa resultaria num maior crescimento da mesma.

## **2.6.2 - Concorrentes**

Em qualquer indústria, salvo nos mercados de monopólio, existe concorrência entre empresas e cada uma procura inovar e diferenciar-se das outras. Na tabela 4, encontram-se as várias empresas da indústria de jogos de vídeo, os possíveis concorrentes da Blizzard, com o respetivo valor de capitalização de mercado (*market capitalization*), em julho de 2014 e janeiro de 2015.

Tabela 4 - Valor de capitalização de mercado das empresas da indústria de jogos de vídeo (em milhões de dólares)

Empresa	Valor de Capitalização de Mercado em julho de 2014	Valor de Capitalização de Mercado em janeiro de 2015
<b>Activision Blizzard Inc.</b>	<b>16,123</b>	<b>14,560</b>
Nintendo Co Ltd.	14,337	12,236
Electronic Arts Inc.	11,452	14,951
King Digital Entertainment PLC	6,734	4,104
GungHo Online Entertainment Inc.	6,048	5,541
Sega Sammy Holdings Inc.	4,823	3,030
NEXON Co Ltd.	3,679	4,065
Konami Corp.	3,301	2,299
Cheetah Mobile Inc.	2,939	2,407
Zynga Inc.	2,856	2,356
Giant Interactive Group Inc.	2,834	---
Aristocrat Leisure Ltd.	2,784	3,308
Take-Two Interactive Software Inc.	2,248	2,458

Fonte: <http://financials.morningstar.com>.

Através da análise da tabela 4, é visível que a Activision Blizzard tem como principais concorrentes a Electronic Arts Inc. e a Nintendo Co Ltd. No entanto, dado que a Blizzard se dedica essencialmente ao desenvolvimento de jogos de vídeo para computador, embora tenha o *Diablo® III* para a PS3 e a Xbox 360, e a Nintendo se dedica apenas à criação de jogos para a sua consola, esta empresa representa uma ameaça diferente, pois encontra-se num território distinto do território da Blizzard.

Assim, na atualidade, a Electronic Arts é a principal concorrente da Blizzard, com jogos de vídeo com muito sucesso, tais como: *Dragon Age™: Inquisition*, *The Sims™*, *Star Wars®* e *Battlefield™*.

Entre julho de 2014 e janeiro de 2015, verificou-se um decréscimo no valor de capitalização de mercado da Blizzard e um crescimento do valor da Electronic Arts, decorrente do contínuo sucesso do seu jogo de vídeo *The Sims™*. Adicionalmente, o recente jogo da Electronic Arts *Star Wars®: The Old Republic™*, que compete diretamente com o jogo da Blizzard que mais receitas tem, o *World of Warcraft®*, e que só com a sua *Beta Test*<sup>2</sup> levou a que este jogo

---

<sup>2</sup> *Beta Test* consiste numa fase inicial de um jogo de vídeo, em que a empresa oferece a um número limitado de usuários o acesso ao jogo. Assim, a empresa poderá corrigir os erros (*bugs*) encontrados por estes utilizadores, reportados via fórum ou via correio eletrónico, antes de lançar a versão oficial do jogo.

perdesse cerca de dois milhões de subscritores (sendo por isso intitulado como “WoW Killer”), contribuiu também para a variação destes valores.

### 2.6.3 - Produto

Ao longo dos anos, a Blizzard esteve sempre atenta ao mercado, tentando satisfazer os seus clientes e oferecendo um vasto leque de jogos de vídeo inovadores, com a máxima qualidade. O facto do seu presidente ter sido um apaixonado por jogos de vídeo durante a sua juventude ajudou a empresa a realizar os objetivos propostos e a chegar ao topo.

Nos anos iniciais, quando a Blizzard tinha ainda como nome Silicon & Synapse, lançou três jogos de vídeo: *RPM Racing*<sup>TM</sup>, em 1991, para a Super Nintendo Entertainment System, *The Lost Vikings*<sup>TM</sup>, em 1992, para a Super Nintendo Entertainment System e *Rock n' Roll Racing*<sup>®</sup>, em 1993, para a Sega Mega Drive e a Super Nintendo Entertainment System. Estes jogos foram inovadores e tiveram sucesso, mas foi com o lançamento do seu primeiro RTS (*Real-Time Strategy Game*), *Warcraft*<sup>®</sup>: *Orcs & Humans*<sup>TM</sup>, que a empresa começou a ser mais conhecida.

Após este jogo de vídeo, seguiram-se outros, ainda com mais sucesso, como foi o caso do *Diablo*<sup>®</sup>, *The Lost Vikings*<sup>TM</sup> 2, *StarCraft*<sup>®</sup> e *WarCraft*<sup>®</sup> II: *Tides of Darkness*<sup>TM</sup>, assim como as suas expansões. É de destacar que, em 1998, a Blizzard começou a deixar o mundo das consolas, focando-se essencialmente nos computadores, com uma ou outra exceção, nomeadamente, o *Diablo*<sup>®</sup> III.

Apesar das altas receitas recebidas pelos jogos já referidos, o jogo de vídeo que mais se destacou foi o conceituado MMORPG (*Massive Multiplayer Online Role-Playing Game*) *World of Warcraft*<sup>®</sup> e as suas expansões, conseguindo até aos dias de hoje mais de 10 biliões de dólares, com uma média superior a 1 bilião de dólares por ano.

No entanto, nos últimos anos o jogo tem vindo a perder subscritores devido ao aparecimento de outros jogos de vídeo no mercado, como o *Star Wars*<sup>®</sup>: *The Old Republic*<sup>TM</sup>, já referido anteriormente e outros que, não sendo da mesma categoria, também acabaram por influenciar as receitas da Blizzard. Assim, a Blizzard lançou o jogo *Free-to-Play* (F2P) *HearthStone*<sup>®</sup>: *Heroes of Warcraft*<sup>TM</sup>, que está a gerar receitas altas, estando a preparar mais três jogos de vídeo, o *Overwatch*<sup>TM</sup>, o *Heroes of the Storm*<sup>TM</sup> e o *StarCraft*<sup>®</sup> II: *Legacy of the Void*<sup>TM</sup>.

O *HearthStone*<sup>®</sup>: *Heroes of Warcraft*<sup>TM</sup> foi o primeiro F2P da Blizzard com receitas superiores a 100 milhões de dólares, o que não é muito se comparado com o outro jogo F2P, *League of*

*Legends*<sup>®</sup> da Tencent/Riot Games, que obteve, como já foi referido, 624 milhões de dólares em 2013 e 946 milhões de dólares em 2014, só em micro-transações, eventos e receitas de publicidade.

No entanto, estes dois jogos pertencem a categorias diferentes e, consequentemente, a diferentes nichos de mercados, pois o *League of Legends*<sup>®</sup> é da categoria dos jogos MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*) e o *HearthStone*<sup>®</sup>: *Heroes of Warcraft*<sup>™</sup> da categoria TCG (*Trade Card Games Online*). Desta forma, a Blizzard terá de oferecer outros produtos para competir com este jogo de vídeo.

Assim, o lançamento do *Heroes of the Storm*<sup>™</sup>, na mesma categoria que o *League of Legends*<sup>®</sup>, será a aposta da Blizzard. Mesmo sendo na mesma categoria, a empresa procurou algo diferente e inovador, contando com todos os heróis dos seus outros jogos anteriores. Esta diferença reside essencialmente nos gráficos e na diferente jogabilidade.

A Blizzard tem ainda outros nichos de mercado por explorar, como é o caso dos jogos de vídeo da categoria de FPS (*First-person Shooter*). Com o lançamento de *Overwatch*<sup>™</sup>, a Blizzard tentará penetrar nesse nicho de mercado, oferecendo também um FPS aos seus consumidores, diferente e inovador em relação aos tradicionais disponíveis do mercado.

Desta forma, procura captar consumidores diferentes pois, apesar da Blizzard não possuir nenhum FPS na atualidade, a Activision, que faz parte da Activision Blizzard e consequentemente da Blizzard, já possui um jogo de vídeo nesta categoria, o *Call of Duty: Ghosts*<sup>®</sup>, que só no primeiro dia teve receitas superiores a 1 bilião de dólares.

Uma curiosidade da Blizzard é a de oferecer aos seus clientes a possibilidade de comprar certos itens especiais para usar nos seus jogos, cujo dinheiro reverterá na totalidade para ajudas humanitárias. A compra destes itens efetua-se no seu *site* em determinados períodos de tempo ao longo do ano. Por exemplo, entre 3 a 31 de dezembro de 2014 a Blizzard disponibilizou um item para ser usado no *World of Warcraft*<sup>®</sup>, por 10 euros em Portugal (valor que pode variar de país para país), cujo dinheiro reverteu na sua totalidade a favor da American Red Cross, para o combate ao Ébola em África.

Os novos lançamentos de jogos de vídeo da Blizzard mostram uma preocupação constante para com os seus clientes, procurando sempre oferecer produtos de qualidade, de forma a satisfazer as suas necessidades e, deste modo, manter a imagem da empresa.

Por outro lado, o cancelamento do jogo *Warcraft Adventures: Lord of the Clans*, previsto para 1997/98, por a Blizzard ter chegado à conclusão que a sua jogabilidade era obsoleta, o que iria denegrir a sua imagem, demonstra bem a sua preocupação em garantir a máxima qualidade dos seus jogos.

Adicionalmente, a Blizzard tem dois serviços, a Battle.net e a BlizzCon, os quais serão aprofundados no subcapítulo seguinte, que oferecem várias funcionalidades aos seus clientes e os mantêm informados de tudo o que se passa com a empresa.

Jay Wilson, diretor do *Diablo*<sup>®</sup> *III*, quando questionado sobre “Porquê que a Blizzard teve sucesso onde os outros não o tiveram?”, respondeu:

*"It isn't a magic trick. We work at it, and if a product isn't good enough, we cancel it."*

Jay Wilson, 20 de agosto de 2008

A sua resposta resume a preocupação da empresa em garantir a máxima qualidade em todos os seus produtos, ao ponto de preferir cancelar um produto que entenda não estar à sua altura, mesmo perdendo o dinheiro investido, do que denegrir a sua imagem.

## **2.6.4 - Serviços**

### **2.6.4.1 - Battle.net**

A Battle.net foi o primeiro serviço de jogos de vídeo *online* diretamente ligado aos jogos de vídeo da Blizzard (<http://eu.battle.net>). Este serviço foi lançado em 30 de novembro de 1996, com o lançamento do jogo *Diablo*<sup>®</sup> e, posteriormente, ligado aos seus restantes jogos, *World of Warcraft*<sup>®</sup>, *StarCraft*<sup>®</sup>, *Heroes of the Storm*<sup>™</sup>, *HearthStone*<sup>®</sup>: *Heroes of Warcraft*<sup>™</sup> e *Overwatch*<sup>™</sup>. Este serviço permite adquirir os vários produtos oferecidos pela Blizzard, assegurando uma constante interação da empresa com os seus clientes, via fóruns ou correio eletrónico, aumentando a confiança e segurança dos mesmos, garantindo assim a sua lealdade.

A Battle.net constituiu um dos principais pontos de vendas do *Diablo*<sup>®</sup>, e dos subsequentes jogos de vídeo, quer por num só *site* ser possível aceder a todos os jogos da Blizzard e respetivas funcionalidades, quer pela facilidade de criação de contas com sistemas de segurança contra *hackers* como, por exemplo, códigos via SMS e dispositivos de autenticação.

Por fim, refira-se que, após o lançamento bem-sucedido da Battle.net, outras empresas começaram a criar sistemas idênticos, usando o mesmo tipo de interface.

### 2.6.4.2 - BlizzCon

A BlizzCon (Blizzard + *Convention*) é outro serviço oferecido pela Blizzard. Trata-se de uma convenção anual, realizada pela empresa, onde são apresentados e promovidos os lançamentos dos seus jogos, na presença dos fãs e da imprensa (<http://eu.battle.net/blizzcon>). Nestes eventos, a equipa de criadores de um jogo de vídeo responde às questões propostas pelos seus fãs e pela imprensa, tendo assim um contacto direto com o público.

Através do *site* da BlizzCon é possível visualizar os anúncios relacionados com a empresa, proceder à compra dos bilhetes para as convenções, à inscrição para torneios oficiais e visualizar fotos e *wallpapers* relacionados com os seus jogos e eventos, entre outras funcionalidades.

No ano transato, em 7 e 8 de novembro, teve lugar a “BlizzCon 2014”, onde a Blizzard anunciou o lançamento do jogo *Overwatch*<sup>™</sup>. Os bilhetes tinham um preço de 199 dólares e, num número limitado, de 750 dólares, revertendo estes a favor da CHOC (Children’s Hospital of Orange County). O evento terminou com um concerto do conceituado grupo Metallica.

### 2.6.5 - Parcerias

Dado o potencial da indústria dos jogos de vídeo, o seu rápido crescimento e a elevada exigência dos seus consumidores, as empresas, sejam elas pequenas, médias ou grandes, devem ter os aliados certos de forma a obter benefícios face ao competitivo mercado.

Neste sentido, para oferecer produtos de qualidade aos seus consumidores, a Blizzard conta com parceiros de renome. Na tabela 5 estão representadas as parcerias da Blizzard, assim como as respetivas especialidades.

Tabela 5 - Parcerias da Blizzard Entertainment

Empresas	Especialidades
Alfred Music Publishing	Uma das maiores empresas de música educacional do mundo.
BradyGames	Criadora de guias de estratégia para jogos de vídeo.
Creating Labs	Líder mundial de produtos de entretenimento digital, como as placas de som Sound Blaster, entre outros.
Cryptozoic	Responsável por jogos de cartas de tabuleiro, sendo o seu principal produto o <i>World of Warcraft: Trading Card Game</i> , baseado nos heróis do <i>World of Warcraft</i> <sup>®</sup> (WOW) da Blizzard.

Empresas	Especialidades
DC Entertainment	Uma das maiores editoras de banda desenhada a nível mundial, com heróis como Superman, Batman, entre outros.
EPIC Weapons	Dedica-se ao fabrico de armas e equipamentos dos jogos, sendo a espada de Arthas Menthil (Frostmourne), personagem do jogo <i>Warcraft® III</i> da Blizzard, uma das mais famosas, com um custo de 429 dólares sem portes.
FigurePrints	Dedica-se à criação de personagens do <i>WoW</i> em 3D para coleção.
Galera Record	Editora de livros para o público jovem.
Heroic Prints	Dedica-se à criação de impressões ( <i>prints</i> ) de personagens dos jogos de vídeo e outros.
Insight Editions	Editora de livros ilustrados ( <i>Pop-up</i> ).
J'NX	Empresa de fabrico de vestuário baseado nos jogos de vídeo.
MEGA Bloks	Dedica-se à criação de brinquedos, jogos e puzzles, artigos de papelaria, entre outros.
PDP	Empresa produtora de acessórios para consolas e computador como, por exemplo, comandos e <i>headsets</i> .
Razer	Uma das mais conceituadas marcas de equipamentos de alta qualidade para jogos de vídeo, como teclados, comandos, ratos, entre outros.
Sellers Publishing, Inc.	Editora de livros, calendários, cartões comemorativos e jornais.
Sideshow Collectibles	Dedica-se ao fabrico de bonecos de alta qualidade, licenciados e patenteados, para coleções.
Simon & Schuster	Empresa de venda <i>online</i> de <i>eBooks</i> .
SteelSeries	Empresa líder de acessórios e equipamentos para jogos de vídeo.
Winning Moves	Dedica-se à venda de jogos de tabuleiro como, por exemplo, <i>Monopoly</i> e <i>Trivial Pursuit</i> .

Fonte: Autor e trabalhado a partir de <http://eu.blizzard.com>.

### 2.6.6 - Vendas e Receitas por Produtos

Neste subcapítulo, demonstrar-se-á o sucesso da Blizzard em termos numéricos, isto é, em unidades vendidas e respetivas receitas. Através da leitura da tabela 6, ter-se-á uma ideia mais aproximada do sucesso que a Blizzard foi alcançando ao longo dos anos com os seus principais produtos.

Tabela 6 - Unidades vendidas e receitas de jogos de vídeo da Blizzard Entertainment até 2013 (dólares)

Blizzard Entertainment	Unid. Vendidas	Receitas
World of Warcraft®	14 milhões	298 milhões
World of Warcraft® (expansões)	28 milhões	435 milhões
World of Warcraft® (receitas de subscrições)		2,3 biliões
StarCraft® (Inclui a expansão de Brood War)	9,5 milhões	437 milhões
StarCraft® II: Wings of Liberty®	4,6 milhões	242,5 milhões
Diablo®	2,5 milhões	112,5 milhões
Diablo® II	4,2 milhões	202 milhões
Diablo® II: Lord of Destruction® (expansão)	2,5 milhões	74 milhões
Diablo® III	7,8 milhões	472,2 milhões
Warcraft® III: Reign of Chaos®	3 milhões	135 milhões
Warcraft® III: The Frozen Throne® (expansão)	5 milhões	95 milhões
Warcraft® II: Tides of Darkness™	1 milhões	50 milhões
Warcraft®: Orcs & Humans™	1,1 milhões	45 milhões
<b>Total de Receitas da Blizzard Entertainment</b>	<b>77 milhões</b>	<b>4,382 biliões</b>

Fonte: <http://www.statisticbrain.com>.

O principal destaque nesta tabela vai, naturalmente, para o jogo *World of Warcraft*®. As altas receitas que apresenta mostram o valor que lhe é reconhecido pelos consumidores e o enorme sucesso que este MMORPG teve no mundo dos jogos de vídeo, tendo sido considerado o melhor MMORPG de sempre. Só em subscrições, este jogo de vídeo contabilizou 2,3 biliões de dólares. No entanto, teve uma quebra no número de subscritores a meio de 2014, devido ao novo jogo de vídeo lançado pela concorrente Electronic Arts, *Star Wars*®: *The Old Republic*™, da qual recuperou no final do ano.

Nos últimos anos, a Blizzard tem tentado passar as suas vendas para o formato digital, o que diminuiria substancialmente os seus custos. No entanto, não tem sido possível fazer a migração na sua totalidade, pois há sempre clientes que preferem ter os jogos de vídeo em formato físico (CD-ROM). Desta forma, a Blizzard decidiu manter os seus produtos nas lojas, satisfazendo as necessidades dos clientes que preferem o formato físico ao digital, embora a grande maioria prefira comprar os jogos *online*.

### **3 - Nota pedagógica**

#### **3.1 - Público-alvo**

O tema desenvolvido tem como foco o mundo empresarial, mais precisamente a empresa Blizzard Entertainment, procurando as razões por detrás da rápida ascensão da empresa na indústria dos jogos de vídeo, recorrendo a um conjunto de ferramentas de gestão. O presente caso de estudo pedagógico está inserido no âmbito de várias áreas de gestão, como a Gestão Estratégica ou o Marketing.

O público-alvo aconselhado para este caso são os alunos de licenciatura, mestrado e pós-graduação. No entanto, como o caso de estudo implica um conhecimento aprofundado de conceitos, ferramentas e princípios de gestão, é aconselhado que seja usado no final ou perto do final do respetivo grau académico.

Este caso, através do exemplo real de uma empresa internacional, permite ao público-alvo a aquisição de novos conhecimentos e a articulação dos conhecimentos já adquiridos durante a sua formação académica. O caso permite também melhorar as capacidades de investigação, de análise do mundo empresarial, de crítica e de resposta, assim como de decisão perante ambientes complexos.

Por fim, refira-se que, embora o caso de estudo incida sobre uma empresa da indústria de jogos de vídeo, as ferramentas propostas para a resolução do caso podem ser aplicadas a empresas de outras indústrias.

#### **3.2 - Objetivos pedagógicos**

O caso de estudo pedagógico recai sobre as estratégias usadas atualmente pela Blizzard Entertainment e todos os processos de desenvolvimento por que passou até se tornar uma das empresas mais bem sucedidas do mundo numa área de negócio com enorme potencial, como é a indústria de jogos de vídeo. Assim, o problema consiste na perceção das variáveis de sucesso da empresa, bem como das etapas por que passou para se tornar no que é hoje.

É expectável que, com a resolução do caso de estudo, os alunos tenham adquirido os conhecimentos e as capacidades essenciais para os seguintes objetivos:

- Saber fazer uma pesquisa consistente em estudos anteriores, recorrendo a uma revisão de literatura fiável, de forma a perceber os vários conceitos envolvidos nesta temática;

- Entender as variáveis da envolvente da empresa face às tendências do mercado e ao poder dos agentes, de modo a identificar as principais oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta;
- Perceber o desenvolvimento estratégico interno da empresa na indústria de jogos de vídeo, assim como os seus objetivos a médio e a longo prazo;
- Identificar as vantagens competitivas da empresa em relação aos seus concorrentes;
- Compreender a importância que a fusão teve para a empresa face a um mercado exigente, com clientes em constante procura de produtos que os satisfaçam e lhes proporcionem cada vez mais entretenimento.

### **3.3 - Revisão de Literatura**

#### **3.3.1 - Estratégia**

Estratégia é uma palavra de origem grega, que deriva das palavras *Strategus*, que significava general superior, e *strategia*, que significava a arte desse mesmo general. Decompondo a palavra *Strategus* (*strato*-exército e *ago*-liderança), tem-se uma ideia mais aproximada do seu significado para os gregos da antiguidade clássica: a arte ou a capacidade de liderar as forças militares.

Clausewitz (1832), um grande estratega militar e reconhecido teórico da guerra, afirmou que a tática é o planeamento das batalhas e a sua condução, enquanto a estratégia é a forma como se usam as táticas na guerra, evitando o caos e fazendo prevalecer a arte da estratégia (Holmes, 2007).

Certos princípios foram transportados até aos dias de hoje, para o mundo das empresas, pois entre as empresas também se verificam “guerras”, visto que qualquer empresa tem a ambição de ser líder no que faz. Assim, segundo Carvalho e Filipe (2014), tanto numa guerra militar como no mundo empresarial, a inteligência e os *soft skills* são reconhecidos como a base para a vitória, ao contrário da força ou *hard skills*.

Os mesmos autores consideram que a estratégia é uma “arma” fundamental para as organizações, cuja definição tem evoluído ao longo do tempo, em diferentes perspetivas, propondo oito Escolas de Pensamento Estratégico: Escola do *Design*, Escola do Planeamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola do Conhecimento, Escola do Poder, Escola dos Recursos e Escola Ambiental.

Para Porter (1996), o posicionamento estratégico das empresas tem três princípios subjacentes. Em primeiro lugar, a criação de uma posição única e valiosa, o que envolve um conjunto diferente de atividades, como satisfazer algumas necessidades de muitos clientes, satisfazer amplas necessidades de alguns clientes e satisfazer amplas necessidades de muitos clientes em mercados estreitos. Em segundo lugar, a estratégia requer que sejam feitos alguns *trade-offs* no mercado competitivo, através da escolha do que não fazer. Por último, a estratégia envolve a combinação e interligação de todas as atividades de uma empresa.

Por outro lado, segundo Mintzberg (1987), uma estratégia bem concebida irá contribuir para ganhar vantagem perante a concorrência, reduzir a incerteza, aumentar a sustentabilidade, definir e identificar melhor a empresa, levando a um maior envolvimento dos seus colaboradores. Para este autor, a estratégia deve ser vista segundo cinco abordagens diferentes, que se relacionam entre si, nomeadamente, como plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspetiva (*perspective*) e estratagema ou truque (*ploy*). Na tabela 7 estão definidas estas abordagens.

Tabela 7 - Definições das cinco abordagens de estratégia segundo Mintzberg

Definições de Estratégia	A Estratégia é vista como...
<b>Plano</b>	Guia para um determinado caminho ou ação futura. No entanto, como o futuro é desconhecido e imprevisível, só se poderá exprimir uma intenção futura de realizar algo ou propor um caminho entre a situação atual e a situação futura desejada.
<b>Padrão</b>	Foco na mudança da intenção original para o que realmente aconteceu e nas metas a ajustar, de acordo com a nova realidade. Assim, a estratégia só pode ser entendida em retrospectiva, através de uma análise dos padrões das decisões e das ações passadas. Portanto, trata-se de uma estratégia baseada na consistência do comportamento, resultante de um conjunto de ações padrão, o que origina uma maior confiança.
<b>Posição</b>	Relações da empresa com a sua envolvente, onde o objetivo de quem toma as decisões passa por analisar a empresa a nível interno e externo, ajustando-se ao ambiente competitivo.
<b>Perspetiva</b>	Sistema de valores e crenças elaboradas pelos estrategas, grupos ou indivíduos que encaminham a organização para uma certa direção. Portanto, é definida pela cultura ou personalidade organizacional.
<b>Estratagema</b>	É vista como comportamental, tendo por objetivo a intenção de mudar ou evitar algum resultado futuro. Assim, a estratégia e a tática sobrepõem-se, de forma a constituírem uma manobra para enganar, confundir ou desencorajar um determinado concorrente.

Fonte: Trabalhado a partir de Mintzberg, H. (1987), *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California Management Review.

### 3.3.2 - Gestão estratégica

Segundo Drucker (1973), a gestão foi rapidamente considerada como um elemento indispensável no mundo empresarial. Drucker afirma que o gestor tem de ser capaz de gerir os seus trabalhadores, pois estes são um elemento fulcral na produtividade da empresa. Nos seus estudos, refere que a nova tecnologia não irá prejudicar os gestores ou conduzir à sua substituição por outros técnicos mas, pelo contrário, a tecnologia exigirá cada vez mais deles, abrindo-lhes novos horizontes para uma gestão mais eficaz.

No que concerne ao carácter, um gestor deve ser empreendedor e criativo, o que lhe permitirá cumprir um dos principais princípios da boa gestão, isto é, equilibrar as necessidades a curto prazo com a sustentabilidade a longo prazo. O princípio orientador da economia organizacional não é a maximização do lucro, mas sim a prevenção da perda, pois uma organização não pode ser totalmente explicada pelos seus lucros. O lucro não é a explicação, causa ou razão do funcionamento dos negócios, mas sim o teste à sua viabilidade. No fundo, quem determina um negócio é o cliente, pois é ele quem está, ou não, disposto a pagar pelos bens ou serviços da empresa.

O estudo da estratégia como um conceito associado à gestão começou a ter mais relevância na década de 1950, na sequência dos estudos financiados pela Ford Foundation e pela Carnegie Corporation. Uma sinopse desta pesquisa apresentou a recomendação do prolongamento dos cursos em gestão de modo a incluírem, no seu final, uma área adicional, designada por “política de negócios”. Até essa altura, o interesse académico pela gestão era muito limitada e não havia a tradição, por parte dos alunos, de pesquisar assuntos relacionados com a gestão (Ronda e Guerras, 2012).

Os mesmos autores afirmam que enquanto a “empresa”, a “envolvente”, as “ações” e os “recursos” definem o conceito de estratégia, também é importante a forma como o foco das empresas mudou ao longo do tempo, pois agora as empresas preocupam-se mais em melhorar o seu próprio desempenho do que em alcançar os objetivos. Com melhores níveis de desempenho, os objetivos virão naturalmente.

Assim, conclui-se que a gestão estratégica passa por criar a melhor relação entre a empresa e o seu ambiente de atuação. Para tal, a empresa deverá procurar gerir da melhor maneira os seus colaboradores, mantendo-os sempre motivados de modo a melhorar o seu desempenho, racionalizando os seus recursos de forma eficiente.

Segundo Wheelen e Hunger (2008), a gestão estratégica propriamente dita é um conjunto de decisões e ações por parte dos gestores que determina o desempenho de uma empresa a longo prazo. Para estes autores a gestão estratégica divide-se em quatro etapas: análise do meio envolvente (análise interna, externa e interna/externa), formulação, implementação e avaliação e controlo. Portanto, enfatiza-se a monitorização e a avaliação de oportunidades e ameaças externas, tendo em conta os pontos fortes e fracos da empresa.

Na atual conjuntura, os gestores lidam com constantes mudanças, pelo que, a fim de manter as empresas competitivas, terão de contemplar quatro fases: planeamento financeiro, planeamento baseado em previsões (*forecast-based*), planeamento orientado para o exterior e gestão estratégica.

### **3.3.3 - Análise externa**

#### **3.3.3.1 - Contexto**

Para uma empresa saber “onde está” e definir para “onde quer ir” torna-se essencial uma análise o mais completa possível das novas oportunidades e das possíveis ameaças do mercado. Portanto, são as perspetivas de evolução do mercado onde a empresa exerce a sua atividade que a direcionam num certo sentido, tendo por base fatores como, por exemplo, ações ou decisões perante certas condições do mercado que estão fora do controlo da empresa, isto é, oportunidades e ameaças (Carvalho e Filipe, 2014).

#### **3.3.3.2 - Análise PEST**

A análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica) envolve um conjunto de fatores macro-ambientais. Segundo Carvalho e Filipe (2014), os fatores políticos envolvem leis, direito do trabalho, impostos, entre outros. Quanto aos fatores económicos, estes englobam os níveis da inflação, taxas de juro e outros. Os fatores sociais abrangem, por exemplo, aspetos culturais e comportamentais. No que diz respeito aos fatores tecnológicos, estes estão relacionados com as possíveis mudanças na tecnologia que poderão ter impacto na atividade da empresa.

Por fim, certos autores acrescentam ainda os fatores legais e ambientais, passando o acrónimo de PEST para PESTAL.

#### **3.3.3.3 - 5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída**

Segundo Porter (1980) e Carvalho e Filipe (2014), o modelo das cinco forças de Porter apresenta a grande rivalidade entre as empresas e os quatro atores da indústria: os

fornecedores e o seu poder negocial, o qual pode ser influenciado pelos preços que praticam e pelos prazos de entrega; os potenciais novos competidores, cuja entrada está relacionada com fatores como economias de escala, localizações e outros (barreiras à entrada); os clientes e o seu poder negocial, que tem reflexos nos custos das compras e nos níveis de serviço, entre outros; os potenciais produtos substitutos, que podem influenciar o mercado aplicando preços mais baixos aos já praticados.

Tabela 8 - Barreiras à entrada e à saída e rendibilidade

		Barreiras à Saída	
		⊖	+
Barreiras à Entrada	⊖	Rendibilidade baixa e retornos estáveis ou negócios de baixos compromissos e investimentos.	Rendibilidade baixa e retornos com alto risco envolvido ou negócios de fortes compromissos.
	+	Alta rendibilidade e retornos estáveis ou negócios especulativos.	Alta rendibilidade e retornos com alto risco envolvido ou negócios de forte investimento e compromissos.

Fontes: Adaptado de Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing for Industries and Competitors*. Free Press, e de Carvalho, J. C., e Filipe, J. C. (2014), *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Edições Sílabo.

Adicionalmente ao modelo das 5 Forças de Porter, os mesmos autores consideram importante o uso de certos determinantes que influenciam as indústrias, isto é, as barreiras à entrada e à saída. Estes determinantes influenciam tanto as empresas que planeiam entrar na indústria como as que desejam sair. Na tabela 8 estão demonstradas as interligações entre as altas ou baixas barreiras à entrada e à saída e os consequentes retornos, rendibilidade e natureza dos negócios.

### 3.3.3.4 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (*Value Net*)

Para Brandenburger e Nalebuff (1996), o modelo das 5 Forças de Porter é demasiado conflitual, pois foca-se essencialmente na concorrência. Desta forma, o modelo de Brandenburger & Nalebuff trata-se de um ajustamento ao modelo de Porter, em que para lá da concorrência, é também dada importância à colaboração (Carvalho e Filipe, 2014).

Portanto, segundo estes mesmos autores, os concorrentes são inevitavelmente determinantes para a indústria, mas nem sempre pelo lado negativo. Por vezes, ao contribuir para estimular o

mercado onde uma empresa está inserida, potenciam o seu crescimento e, conseqüentemente, criam melhores condições de distribuição pelos atores da indústria.

Por outro lado, os produtos complementares de um produto podem afetar o seu consumo, seja para o aumentar ou para o diminuir. Por exemplo, se o preço de um determinado produto ou serviço oferecido aumentar, o consumo de outro produto ou serviço complementar poderá diminuir, por não ser possível o uso de um sem o outro.

No que diz respeito aos fornecedores e clientes, a colaboração entre si e a empresa pode ser a base do sucesso da mesma, porque, por um lado, os clientes são o lado da procura, por outro lado, os fornecedores são quem abastece a empresa.

Por fim, segundo Bu (2010), citando Bovet e Martha (2000), as empresas deveriam mudar o seu *design* de negócios e transformar a tradicional cadeia de abastecimento num modelo de *Value Net*. Esta mudança deveria ocorrer para responder ao aumento da procura individual, ao impacto da *internet* e à forte competitividade do mercado, de modo a adaptar-se à múltipla e imprevisível procura, assim como à globalização, aos mercados digitais e à rapidez de resposta dos mercados.

### **3.3.4 - Análise interna**

#### **3.3.4.1 - Contexto**

No mundo empresarial, a análise interna permite uma avaliação da cultura, recursos e valores da empresa. De forma a realizar-se uma boa análise interna, é necessário ter o conhecimento de todos os elementos da empresa e das regras que os enquadram, nomeadamente, quanto à sua hierarquia, às suas dependências e às suas funcionalidades (Carvalho e Filipe, 2014).

#### **3.3.4.2 – Modelo dos 7 S's da Mckinsey**

O modelo dos 7 S's da McKinsey é uma ferramenta que procura organizar uma empresa de forma holística e eficaz. Esta ferramenta analisa um conjunto de fatores internos da empresa que são indispensáveis para a implementação de uma estratégia bem-sucedida. Os fatores são: os valores partilhados, a estratégia, a estrutura, o sistema, o pessoal, o estilo e as competências.

Estes fatores são interdependentes, isto é, caso não se dê a devida atenção a um deles os outros poderão ser afetados, e a sua junção determina a forma como a organização atua no mercado (Peter e Waterman, 1982).

### 3.3.4.3 - Cadeia de Valor

A Cadeia de valor de Porter analisa as várias atividades de uma empresa, não de um modo global, mas de forma compartimentada. Portanto, a cadeia de valor analisa um conjunto de atividades desenvolvidas pela organização e relacionadas entre si, com o objetivo final de satisfazer os seus clientes, desde os fornecedores, passando pelos vários ciclos de produção e venda, até à distribuição ao consumidor final (Carvalho e Filipe, 2014).

Estes mesmos autores afirmam que esta ferramenta de gestão traz vantagens competitivas caso os custos envolvidos nas suas atividades sejam mais reduzidos do que os da concorrência, refletindo-se na sua margem, que é o resultado da diferença entre o valor total criado e os custos necessários para a sua criação.

Como afirma Porter (1985), as atividades que criam valor estão relacionadas pelos elos na cadeia de valores. Portanto, quanto mais demorarem os processos, maiores serão as hipóteses de conterem etapas que não gerem qualquer valor. Assim, a cadeia de valor identifica as atividades de maior importância nas empresas, bem como o peso que cada uma tem na forma como otimiza o valor final.

### 3.3.5 - Análise interna/externa

#### 3.3.5.1 - Contexto

Complementarmente às análises externas e internas, já apresentadas, existem ainda análises internas/externas, como, por exemplo, a análise SWOT, cuja aplicação se tornou cada vez mais indispensável no mundo empresarial. De seguida, apresenta-se uma revisão de literatura sobre esta análise.

#### 3.3.5.2 - SWOT Sistémica

A análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) identifica os aspetos internos e externos de uma determinada empresa, oferecendo assim uma visão global.

Por um lado, identifica os aspetos a nível interno que podem constituir vantagens ou desvantagens para a empresa perante a concorrência, isto é, os seus pontos fortes e os seus pontos fracos, respetivamente. Por outro lado, identifica os aspetos exteriores à empresa que constituem potenciais vantagens competitivas, as oportunidades, ou que a podem pôr em risco, as ameaças (Carvalho e Filipe, 2014).

Por fim, as informações de cada quadrante da análise podem ser cruzadas, de forma a minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes, gerando a SWOT Sistémica. Paralelamente aos quatro quadrantes clássicos, esta análise integra quatro quadrantes adicionais, que são: desafios/apostas, restrições, avisos e riscos.

### 3.3.6 - Formulação estratégica

A formulação estratégica determina os caminhos que uma empresa ambiciona e, ao mesmo tempo, determina para onde não pretende ir. Segundo Carvalho e Filipe (2014), nesse sentido, é fundamental que se defina uma formulação estratégica que inclua os seguintes pontos: a visão, a missão, os valores, os fatores críticos de sucesso, os objetivos globais e os objetivos SMART. Na tabela 9, encontram-se as definições destes conceitos.

Tabela 9 - Conceitos importantes de uma formulação estratégica

<b>Visão</b>	É a razão da existência de uma empresa e como deseja ser vista, no futuro, pelos clientes, fornecedores e demais <i>stakeholders</i> .
<b>Missão</b>	É a direção ambiciosa que uma empresa deseja para o seu futuro, desafiando-se a si própria, em função do que quer ser no médio e longo prazo e como quer ser vista pelos seus <i>stakeholders</i> .
<b>Valores</b>	São o guia da vida de uma empresa, ou seja, os princípios que a direcionam nas decisões que toma e nas ações através das quais opera.
<b>Fatores críticos de sucesso</b>	São as variáveis de uma empresa que melhor possibilitam a criação de valor, isto é, que mais valor oferecem aos seus clientes. Estas variáveis ajudam a empresa a diferenciar-se dos concorrentes e são determinantes no cumprimento dos objetivos estabelecidos, podendo constituir uma vantagem competitiva.
<b>Objetivos Globais</b>	São, de uma forma genérica, as metas ambicionadas por uma empresa.
<b>Objetivos SMART</b>	São os resultados ou objetivos qualitativos e quantitativos que uma empresa ambiciona, isto é, as metas que deseja alcançar, formuladas de uma forma específica ( <i>Specific</i> ), mensurável ( <i>Measurable</i> ), atingível ( <i>Attainable</i> ), realista ( <i>Realistic</i> ) e temporalizável ( <i>Time-Bound</i> ). As iniciais de cada característica (em inglês) destes objetivos formam o acrónimo SMART.

Fonte: Trabalhado a partir de Carvalho, J. C., e Filipe, J. C. (2014), Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro. Edições Sílabo.

### 3.3.7 - Caminhos e direção estratégica

Os caminhos e a direção estratégica têm por objetivo indicar a estratégia ideal que uma empresa deve seguir de forma a melhorar o seu desempenho e, portanto, melhorar a sua produtividade, receitas e captação de potenciais clientes.

Segundo Porter (1980) e Carvalho e Filipe (2014), as empresas podem optar por estratégias ligadas ao custo ou à diferenciação, em contextos de alvos alargados ou de alvos mais estreitos (nichos de mercado).

Assim, uma empresa que opte pelo caminho do custo procurará aumentar o seu volume de vendas, através da utilização de baixos custos de produção. Caso opte por uma estratégia focada na diferenciação, procurará diferenciar-se da concorrência através dos preços praticados e do valor percebido pelos seus clientes em relação aos seus produtos. Por último, uma empresa pode optar por uma estratégia de focalização, em que combina as duas estratégias anteriormente referidas num determinado nicho de mercado.

Por fim, segundo Wheelen e Hunger (2008), a direção estratégica é a direção que a empresa deve seguir, tendo os seguintes tipos de opções estratégicas: de crescimento, por concentração (integração vertical ou horizontal) ou por diversificação (concêntrica ou conglomerada); de estabilidade; defensiva (eliminar ou reduzir as atividades ineficientes).

### **3.3.8 - Caso de estudo**

Dado que este projeto tem por base um caso de estudo, mais precisamente, um caso de estudo de natureza pedagógica, é importante perceber em que consiste e para o que serve.

Um caso de estudo consiste num estudo intensivo de um determinado tema ou assunto, que tem por finalidade a compreensão de um conjunto grande de temáticas e assuntos semelhantes ao inicial (Gerring, 2004). Assim, segundo Wheelen e Hunger (2006) e Bonwell e Eison (1991), um caso de estudo é uma das melhores formas de entender os vários processos de uma gestão estratégica e uma das mais eficazes ferramentas de aprendizagem.

A importância dos casos de estudo é defendida por Flyvbjerg (2006) e afirma que é comum existirem cinco “mal entendidos” a respeito da sua utilização, que são: o conhecimento geral/teórico é mais importante do que o concreto/prático; não se pode generalizar com base num único caso de estudo pelo que este não pode contribuir para um desenvolvimento científico; o caso de estudo é mais útil para gerar hipóteses, numa fase inicial de uma pesquisa, enquanto os outros métodos são mais apropriados para testar hipóteses e construir teorias; o caso de estudo tem tendência a confirmar as noções prévias do investigador; é difícil resumir e desenvolver teorias com base em casos de estudo específicos.

Por fim, Laudon e Laudon (2012) referem que a leitura de um caso de estudo não consiste apenas na leitura do “resumo” ou “*abstract*” e deve seguir cinco passos essenciais,

nomeadamente, identificação dos factos principais, identificação dos aspetos críticos, procura de possíveis alternativas, avaliação dessas alternativas e escolha da melhor opção.

### 3.3.9 - Jogos de vídeo

Tendo em conta que este projeto se debruça sobre uma empresa da indústria de jogos de vídeo é essencial perceber o que é um jogo de vídeo, de modo a compreender-se melhor esta mesma indústria.

Para Esposito (2005), os jogos de vídeo são jogos, baseados ou não numa história, que são jogados por meio de um aparelho audiovisual. O autor defende que os estudantes deveriam dar mais importância a este assunto, pois os jogos de vídeo estão inseridos numa indústria que está a crescer cada vez mais e com um grande potencial, com uma crescente popularidade e que podem constituir uma fonte de inspiração para uma maior interação das pessoas com os computadores.

A maior parte dos estudos sobre esta temática foca impactos negativos como, por exemplo, o eventual estímulo de alguma violência nos adolescentes por influência das características de certos jogos de vídeo. No entanto, não se pode culpabilizar somente os criadores dos jogos de vídeo, pois a grande responsabilidade recai na educação recebida (Griffiths, 1999). De igual modo, não se pode culpar os *designers* pelas práticas incorretas no mundo real, devido ao “realismo” que os jogos oferecem, mas sim a educação dos jogadores (Guardini, 2002).

No entanto, há autores que defendem que os jogos de vídeo podem contribuir para uma melhor aprendizagem ou trazer benefícios às pessoas. No que respeita à melhor aprendizagem, segundo Gee (2005), os jogos de vídeo envolvem inteligência, melhoram a capacidade de resposta e podem reduzir o *stress*. No entanto, os jogos de vídeo por si só não ajudam os indivíduos que os usam, pois os seus benefícios dependem sempre da forma como estes são usados.

Por fim, Granic, Lobel e Engels (2014) afirmam que os benefícios oferecidos pelos jogos se podem fazer sentir a vários níveis: cognitivo, pelo aumento da capacidade de concentração e atenção; motivacional, com o aumento da resistência face aos falhanços; social, através da interação constante com outros jogadores; emocional, com sentimentos positivos como, por exemplo, a alegria. Por outro lado, os jogos de vídeo também podem causar alguns sentimentos negativos, como a frustração.

### 3.3.10 - Categorias de jogos de vídeo

Existem variadíssimas categorias de jogos de vídeo, mas só serão exploradas as categorias relevantes para o caso em estudo. Como existem poucas fontes científicas sobre as várias categorias de jogos de vídeo, foi necessário recorrer a alguma *grey literature* ou *sites da internet*.

Antes de se abordar, de um modo mais específico, as categorias, é importante definir o que é um MMO (*Massive Multiplayer Online*). Tal como o nome indica, trata-se de qualquer jogo *online* que implica a interação de um número significativo de jogadores. Na tabela 10, encontram-se algumas categorias de jogos de vídeo.

Tabela 10 - Descrição de categorias de jogos de vídeo

Sigla	Descrição
<b>RPG</b> ( <i>Role-Playing Game</i> )	Jogo de interpretação de personagens, isto é, um jogo em que os jogadores escolhem uma determinada personagem e assumem o seu papel, seguindo uma história definida pelos criadores do jogo. No entanto, em alguns jogos desta categoria, os jogadores podem também ter a liberdade de tomarem escolhas diferentes das propostas e, assim, mudar o rumo da história previamente definida pelos criadores.
<b>MMORPG</b> ( <i>Massive Multiplayer Online Role-Playing Game</i> )	Resulta da fusão de MMO e RPG, ou seja, um jogo <i>online</i> que envolve um elevado número de jogadores e segue o mesmo princípio dos RPG, embora nesta categoria a liberdade seja absoluta. O jogo passa-se num mundo virtual, onde o jogador pode jogar individualmente ou em colaboração, traçando os seus objetivos dentro dos limites do jogo.
<b>TCG online</b> ( <i>Trade Card Games online</i> )	TCG tem origem no jogo <i>Magic: The Gathering</i> e consiste num jogo de cartas, diferentes das tradicionais, implicando a formulação de um baralho e de uma estratégia, com vista a desafiar outros jogadores. O mesmo se verifica nos jogos TCG <i>online</i> , com a particularidade de ser <i>online</i> , com cartas virtuais.
<b>MOBA</b> ( <i>Multiplayer Online Battle Arena</i> )	Jogo de estratégia, normalmente com duas equipas de cinco jogadores, onde cada jogador escolhe uma personagem e procura melhorá-la ao longo do tempo de jogo. O objetivo é destruir a estrutura principal da equipa adversária, tendo para isso que passar por vários obstáculos, para o que conta ainda com a ajuda de unidades controladas pelo computador, programadas para destruir esses mesmos obstáculos.

Sigla	Descrição
<b>RTS (<i>Real-Time Strategy</i>)</b>	Jogo de estratégia baseado no uso de recursos recolhidos durante o jogo de forma a construir unidades e construções. O objetivo é evoluir mais rapidamente do que o oponente ou oponentes e assim vencê-lo, destruindo as suas estruturas. Este jogo, normalmente, tem também a possibilidade de ser jogado contra unidades controladas pelo computador (modo <i>offline</i> ).
<b>FPS (<i>First-Person Shooter</i>)</b>	Jogo <i>online</i> centrado em armas de combate, em que o jogador pode ser o protagonista ou o antagonista. Esta categoria de jogo de vídeo é geralmente jogada na perspetiva da primeira pessoa.
<b>Racing Vídeo Game</b>	Jogo que consiste em competições de corridas em determinados veículos, que podem ser terrestres, aéreos ou náuticos, simulando a condução do veículo. Pode ser jogado na perspetiva da primeira pessoa ou da terceira pessoa.

Fonte: Trabalhado a partir de <http://www.di.ubi.pt> e <http://www.techopedia.com>.

Por fim, Lin e Sun (2007) acrescentaram à descrição, acima referida, da categoria de jogos de vídeo de MMORPG que estes jogos envolvem um “círculo mágico”, com dois conceitos subjacentes. Em primeiro lugar, o “círculo mágico” cria um novo mundo virtual independente do real e, em segundo lugar, estabelece o princípio da equidade através de regras estabelecidas pelos criadores do jogo.

### 3.3.11 - Modelos de negócios

#### 3.3.11.1 - Contexto

Devido à sua complexidade, a definição de modelo de negócio, varia muito de autor para autor, mas todas se assemelham. Por exemplo, para Osterwalder e Pigneur (2005), um modelo de negócio é uma ferramenta constituída por um conjunto de objetos, conceitos e relações com o intuito de explicar a lógica de negócio de uma determinada empresa, criando valor para o cliente e, portanto, com consequências a nível financeiro.

Por outro lado, para Cheng, Song e Chen (2011), após um estudo de mais de 30 definições, um modelo de negócio consiste na representação concisa de um conjunto de variáveis relacionadas entre si e de estratégias de risco, operacionais e económicas, que estão orientadas para a criação de vantagens competitivas em mercados definidos.

Por fim, à semelhança do que foi referido por Cheng, Song e Chen (2011), Zott, Amit e Massa (2011) afirmam que um modelo de negócio deverá contemplar os três seguintes

aspectos: *e-business* e o uso da informação tecnológica; assuntos estratégicos, como a criação de valor, desempenho da empresa e vantagens competitivas; a inovação e a gestão tecnológica.

### **3.3.11.2 - Modelos de negócio *Buy-to-Play*, *Pay-to-Play*, *Free-to-Play*, *Freemium* e Híbrido**

A empresa em estudo tem como modelos de negócios para os seus diversos produtos o *Buy-to-Play*, o *Pay-to-Play* ou *subscription model* (modelo de subscrição), o *Free-to-Play* e o Híbrido.

Primeiramente, refira-se que o modelo *Buy-to-Play* (B2P) é simplesmente um modelo de negócio normal, onde o cliente compra o produto e usufrui dele, razão pela qual esta designação não é muito usada.

No que concerne ao modelo de negócio *Pay-to-Play* (P2P) ou modelo de subscrição ou *subscription model*, segundo Olsson e Sidenblom (2010) e Marchand e Hennig-Thurau (2013), engloba os jogos de vídeo em que o cliente paga periodicamente (mensal, bimestral, trimestral, semestral ou anual) para lhe ter acesso. A maioria dos jogos de vídeo que usam este tipo de modelo de negócio são da categoria MMORPG e, na sua maioria, rapidamente começam a ter descontos na prestação ou simplesmente passam para um modelo de negócio *Free-to-Play* (Oh e Ryu, 2007), que será explicado de seguida.

Quanto ao modelo de negócio *Free-to-Play* (F2P), na perspetiva de Lin e Sun (2007), é o comércio de dinheiro no mundo dos jogos grátis, isto é, os jogadores podem comprar dinheiro virtual, através de dinheiro real, com vista a comprar itens virtuais no jogo (micro-transações). No entanto, há diferenças entre os clientes que pagam e os que não pagam, pois quem efetua transações evoluirá e alcançará os seus objetivos mais rapidamente ou, em alguns casos, acederá a funcionalidades extras.

Ainda sobre este último modelo, Luton (2013) defende que será o modelo de negócios dos jogos de vídeo do futuro, pois o facto de ser gratuito atrai mais clientes, os quais, por sua vez, convidarão mais amigos, proporcionando uma média de 0,5 a 2 novos clientes por cliente. O autor afirma ainda que, embora este tipo de jogos de vídeo seja gratuito e a maior parte dos clientes não efetue qualquer transação, a minoria que as efetua permite resultados proporcionalmente superiores aos obtidos com os jogos dos outros modelos.

Um modelo de negócios híbrido é, naturalmente, uma combinação de um ou mais modelos de negócios. Na indústria de jogos de vídeo, o modelo de negócios híbrido em questão é, em geral, a combinação dos modelos B2P e P2P. Portanto, os consumidores adquirem o jogo de vídeo (B2P) e pagam periodicamente (P2P) de forma a ter-lhe acesso e a usufruí-lo na sua totalidade (Marchand e Hennig-Thurau, 2013).

Por fim, não se deve confundir o modelo F2P com o modelo de negócio *Freemium* que, segundo Bekkelund (2011), consiste na aquisição de um produto “incompleto”, isto é, um produto gratuito, para o qual será necessário pagar pelo acesso à totalidade das suas funcionalidades (*Premium*), ao contrário do que se verificava com o modelo F2P. Da mesma forma, não se deve confundir *Freemium* com *Trial*, pois enquanto *Freemium* dá acesso ilimitado ao produto, mesmo que não seja na sua totalidade, o *Trial* apenas dá acesso ao produto durante um tempo limitado.

### 3.3.12 - Fusões

Tradicionalmente, as empresas têm duas maneiras de crescer, através da utilização de recursos internos ou do uso de recursos externos. Esses recursos externos podem ter origem numa fusão (Sherman, 2011), pois uma fusão tem um enorme potencial para transformar uma empresa e contribuir para a sua renovação, ajudando-a a obter uma melhor posição de mercado, a uma velocidade que não seria possível ou alcançável internamente. Desta forma, as principais razões que levam à fusão entre empresas relacionam-se com aspetos financeiros, estratégicos e de marketing (Salama, 2003).

Segundo Seo e Hill (2005), as fases mais comuns numa fusão são: a pré-fusão, que pode gerar ansiedade nos colaboradores; o planeamento inicial e a necessária combinação formal, que também criam ansiedade, problemas a nível da identidade da empresa e de justiça relativa; a combinação operacional, onde os problemas de aculturação, identidade e conflitos poderão fazer-se sentir de uma forma significativa; e, por fim, a estabilização.

Assim, os principais problemas a nível dos recursos humanos colocam-se ao nível da integração e da cultura, como confirma um estudo de Dauber (2009). Este autor estudou cerca de 58 artigos sobre esta temática, tendo verificado que 35 destes artigos focavam principalmente estes dois conceitos.

Dado que o caso de estudo pedagógico envolve uma fusão do tipo horizontal, é de salientar que existem três tipos de fusões: horizontais, verticais e conglomeradas. Segundo Sherman

(2011), as fusões consideram-se horizontais quando envolvem empresas que operam e competem no mesmo setor de atividade, consideram-se verticais quando envolvem empresas que operam em setores de atividades diferentes, mas complementares, e consideram-se conglomeradas se as empresas operarem em setores de atividades não relacionados.

De acordo com Clougherty e Duso (2008), as fusões horizontais permitem às empresas envolvidas a eliminação da concorrência entre si, o que poderá facilitar as suas operações. O principal objetivo de uma fusão deste tipo será, através da partilha dos recursos, reduzir custos relacionados com alguns dos seguintes aspetos: distribuição, marketing, produção ou outros. Assim, as empresas envolvidas têm melhores possibilidades de ganhar poder de mercado, isto é, impulsionar os preços dos seus produtos com o intuito da obtenção de lucros superiores.

### **3.4 - Metodologia**

Para a elaboração do caso de estudo pedagógico foi necessário procurar a informação mais completa possível, assim como dados tão credíveis e atuais quanto possível. Desta forma, foi necessário definir a melhor metodologia, os respetivos métodos e as técnicas de recolha e tratamento de dados, de modo a responder à questão de investigação.

O processo de investigação teve início no estudo da indústria onde a empresa está inserida e, seguidamente, da história e dos factos relativos à empresa. Para a obtenção desta informação recorreu-se à leitura e pesquisa de diversos *sites*, à revisão literária de certos autores e notícias em revistas e jornais relacionadas com a temática.

De seguida, foi feita uma revisão da literatura, o mais atual possível, de modo a melhorar os conhecimentos e a sustentar todos os componentes necessários para a resolução das questões propostas. Para tal efeito, foram consultadas diversas bases de dados, como sejam a B-on, a Proquest, a Ambiform, para além de outros motores de busca de documentos em formato PDF e livros.

No que diz respeito à metodologia, existem três paradigmas: o positivista, o interpretativo, o crítico. O paradigma crítico não se enquadraria, pois implicaria decisões ou experimentações de transformação de uma certa realidade através da ação. Assim, apenas restam o paradigma positivista, que implica uma investigação estruturada, o interpretativo que parte de uma investigação baseada na observação e análise de dados. Poder-se-ia ter ainda uma situação híbrida, caso correspondesse a uma combinação destes dois.

Desta forma, o paradigma da metodologia seguida no presente caso de estudo foi o interpretativo, pois os dados foram interpretados mediante a visão do autor e analisados, podendo influenciar todo o processo de investigação.

Adicionalmente, foram feitos estudos, essencialmente qualitativos, nos quais foi também necessário analisar as várias demonstrações financeiras que constam nos relatórios financeiros anuais da empresa. No entanto, tratou-se apenas de uma pequena parte do processo de investigação, o que, por si só, não implica que se considere uma situação do tipo híbrido.

Em termos gerais, os métodos podem ser qualitativos, quantitativos ou híbridos. Neste projeto foram feitos estudos descritivos, compreensivos/interpretativos e históricos, que se enquadram nos métodos qualitativos. De facto, na elaboração deste projeto foram realizados:

- Estudos descritivos, pois foi caracterizada e descrita uma empresa da indústria de jogos de vídeo;
- Estudos compreensivos/interpretativos, porque se pesquisaram e interpretaram dados recolhidos e foram retiradas as consequentes ilações;
- Estudos históricos, pois houve a necessidade de pesquisar alguns aspetos relacionados com a empresa, a nível qualitativo, de forma a compreender-se melhor o seu percurso, desde o seu início até os dias de hoje.

Tal como já foi referido na apresentação da metodologia, o facto de ter sido feita uma análise aos relatórios financeiros da empresa, de modo a verificar a sua evolução ao longo do tempo, não foi suficientemente relevante comparativamente com os restantes métodos, para implicar que se considerasse que se seguiu uma metodologia híbrida.

Em resumo, a metodologia assentou, essencialmente, na pesquisa de livros e de documentação *online* (revistas, jornais, artigos científicos, entre outros), através da consulta de base de dados, tais como a B-on, a Proquest, a Ambiform e outros motores de busca de ficheiros em formato PDF. Adicionalmente, foram analisados os relatórios financeiros anuais da empresa, do período 2008 (ano em que se deu a fusão da Blizzard com a Activision) a 2014, e realizada uma pesquisa nos fóruns dos jogos da empresa, de modo a ter a perceção das opiniões manifestadas pelos seus clientes.

### 3.5 - Ferramentas de análise

De forma a fazer-se a análise da empresa em estudo, tendo em conta o que foi referido na revisão de literatura, propõem-se as ferramentas que se indicam de seguida.

#### Análise externa

- **PEST** – análise da envolvente externa da empresa, enquadrando-a no ambiente atual, tendo em conta aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos.
- **5 Forças de Porter** – análise das cinco forças atuantes sobre a indústria e, conseqüentemente, sobre a empresa, mais concretamente, a ameaça de entrada de novos competidores, a rivalidade entre as empresas da indústria, a ameaça de produtos substitutos, o poder dos fornecedores e o poder dos clientes.
- **Barreiras à entrada e à saída** – identificação das determinantes que influenciam as entradas e as saídas de empresas na indústria de jogos de vídeo.
- **Modelo de Brandenburger & Nalebuff (Value Net)** – análise dos clientes, concorrentes, fornecedores e produtos complementares.

#### Análise interna

- **Vantagens competitivas** – análise dos recursos e das competências únicas detidas pela empresa.
- **5 P's de Mintzberg** – embora não se trate nem de uma ferramenta nem de uma análise interna, permite estruturar ideias sobre a estratégia da empresa, considerando-a segundo cinco abordagens diferentes: plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspectiva (*perspective*) e estratagemas ou truques (*ploy*).
- **7 S's da McKinsey** – análise de um conjunto de fatores internos da empresa (valores partilhados, estratégia, estrutura, sistema, pessoal, estilo e competências).
- **Cadeia de Valor** – análise das atividades com mais relevância estratégica da empresa, assim como dos respetivos pesos.

#### Análise interna/externa

- **SWOT Sistémica** – análise que oferece uma perspetiva global da empresa, tanto dos seus fatores internos (pontos fortes e pontos fracos), como dos externos (oportunidades e ameaças), os quais posteriormente serão cruzados entre si, de forma a minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes, aproveitando as oportunidades do mercado e evitando as ameaças.

## Formulação estratégica

- **Visão** – situação futura que a empresa deseja alcançar.
- **Missão** – razão do negócio da empresa.
- **Valores** – princípios fundamentais que guiam a empresa nas suas ações e decisões.
- **Fatores críticos de sucesso** – análise das principais variáveis que proporcionam a criação de valor e, portanto, o sucesso da empresa.
- **Objetivos globais (Goals)** – definição das metas gerais da empresa.
- **Objetivos SMART** – definição das metas qualitativas e quantitativas que a empresa ambiciona para o futuro, as quais devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporalizáveis.

## Opções estratégicas

- **Caminhos e direção estratégica** – definição do caminho e da direção estratégica a seguir pela empresa, de modo a melhorar a sua atividade futura.

## 3.6 - Plano de animação

De forma a resolver as questões propostas para o caso, com o objetivo de obter os melhores resultados, apresenta-se um plano de animação que pretende promover a interação entre os alunos e estimular o surgimento de ideias criativas e inovadoras. Assim, para a resolução do caso, é aconselhado que se constituam grupos de 4 a 6 alunos, dependendo da dimensão da turma, para que seja possível terminarem o caso durante o período de uma aula.

É proposta uma sequência de fases, a primeira das quais é prévia à aula e consiste na adequada preparação por parte dos alunos, familiarizando-se com o tema e com os novos conceitos envolvidos. É fundamental que os alunos se consciencializem da extrema importância desta fase, de modo a garantirem eficiência nas restantes fases, que terão lugar na aula, em termos de produtividade e gestão de tempo.

Em relação às fases seguintes, propõe-se no plano de animação uma estimativa de tempo para cada uma, de modo a permitir a sua resolução durante uma única aula. No final da aula, cada grupo tem cerca de 10 a 15 minutos para expor as suas conclusões, através de um ou dois porta-vozes escolhidos pelo próprio grupo.

Quanto ao docente, deve orientar os grupos ao longo da aula, acompanhando-os e tirando eventuais dúvidas sobre as ferramentas de gestão a aplicar na resolução do caso, assumindo o papel de mediador.

Tabela 11 - Plano de animação proposto para o caso de estudo pedagógico

Fases/ Atividades/ Tempo	Objetivos	Ferramentas	Métodos de trabalho	Competências adquiridas
<b>1ª Fase</b> <u>Preparação</u> <u>antes da</u> <u>aula</u>  2 horas	Adquirir conhecimentos sobre a realidade da empresa e os vários conceitos relacionados.	<i>Brainstorming</i> do grupo, utilização da <i>internet</i> , entre outras fontes de informação.	Leitura individual do caso, investigação adicional sobre o caso, discussão em grupo das ideias e extração das primeiras conclusões.	Perceção da realidade da empresa e da indústria de jogos de vídeo.
<b>2ª Fase</b> <u>Resolução</u> <u>da questão 1</u>  1 hora	Conhecer a envolvente da empresa, bem como a sua realidade interna.	Utilização de um conjunto de ferramentas de gestão para as análises internas, externas e interna/ externa da empresa.	Escolha por parte do grupo das ferramentas mais apropriadas para o caso em estudo e elaboração das mesmas.	Compreensão do poder dos diversos agentes da indústria, bem como as estratégias internas da empresa.
<b>3ª Fase</b> <u>Resolução</u> <u>da questão 2</u>  15 minutos	Determinação dos objetivos e ambições da empresa e identificação dos fatores críticos de sucesso.	Missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e objetivos globais e SMART da empresa.	Após a elaboração das análises internas, externas e interna/ externa da empresa, o grupo deve definir a formulação estratégica, salvo os casos onde já se encontra definida pela empresa.	Aptidão para definir as metas da empresa e os valores que a devem guiar diariamente, assim como a capacidade de traçar objetivos para o futuro.
<b>4ª Fase</b> <u>Resolução</u> <u>da questão 3</u>  15 minutos	Determinação dos caminhos e estratégias atuais e futuros da empresa.	Caminhos estratégicos e direção estratégica (modelo de Wheelen e Hunger).	Considerando todas as análises anteriores, o grupo deve definir os caminhos e direções estratégicas mais adequadas e viáveis para a empresa.	Capacidade para definir estratégias exequíveis para a empresa, a curto, a médio e a longo prazo.
<b>5ª Fase</b> <u>Resolução</u> <u>da questão 4</u>  30 minutos	Perceber as razões que levaram a empresa a optar por uma fusão com outra do mesmo setor de atividade.	Pesquisa na <i>internet</i> e leitura dos relatórios financeiros desde 2008 a 2014.	O grupo deve dividir tarefas e procurar informações relevantes sobre o assunto e analisar os relatórios financeiros anuais da empresa de 2008 a 2014 e tirar as suas conclusões.	Capacidade para perceber as vantagens que a fusão trouxe para a empresa, clientes e acionistas.

### 3.7 - Questões de animação a colocar ao público-alvo

De forma a resolver o problema de investigação propõe-se o seguinte conjunto de questões:

1. Para responder à questão “*onde estamos?*” faça as análises que achar relevantes para um estudo aprofundado da envolvente da Blizzard Entertainment, a nível interno, externo e interno/externo.
2. De forma a responder à questão “*para onde queremos ir?*” indique a visão, a missão, os valores, os objetivos (globais e SMART) e os fatores críticos de sucesso da Blizzard Entertainment.
3. Para responder à questão “*como vamos lá chegar?*”, defina os caminhos e a direção estratégica da empresa, tendo em conta a resolução das questões anteriores.
4. Explique de que modo a fusão entre a Vivendi (ex-proprietária da Blizzard Entertainment) e a Activision em 2007/2008, formando a Activision Blizzard, impulsionou a Blizzard Entertainment para um novo posicionamento face ao mercado. Diga até que ponto esta fusão contribuiu para o aumento da rentabilidade dos acionistas ao longo dos anos. Diga também que motivos terão levado a Activision Blizzard, em setembro de 2013, a separar-se da Vivendi, com a compra de grande parte das suas ações à Vivendi.

### 3.8 - Resolução do caso

#### 3.8.1 - Questão 1 - Análises externas, internas e internas/externas

##### 3.8.1.1 - Análise externa

###### 3.8.1.1.1 – Contexto

Primeiramente, serão analisados os aspetos exteriores relacionados com a envolvente da Blizzard Entertainment relativos à indústria de jogos de vídeo.

As ferramentas de gestão propostas para analisar a indústria são a PEST, as 5 Forças de Porter, as Barreiras à entrada e à saída e o Modelo de Brandenburger & Nalebuff (*Value Net*).

### 3.8.1.1.2 - Análise PEST

A nível da indústria destacam-se os seguintes indicadores políticos, económicos, sociais e tecnológicos.

#### Política

- Sujeição às diferentes regras e regulamentos do comércio de cada país;
- Instabilidade governamental pode originar novas leis e alterações nos regulamentos;
- Políticas de bem-estar social promovidas por governos que exercem a sua autoridade para controlar o conteúdo dos jogos de vídeo, por entenderem que podem mexer com as emoções das pessoas, podendo instigar comportamentos indesejados e/ou perigosos;
- Proibição total, em certos países, da comercialização de jogos de vídeo por conterem elementos considerados demasiado violentos ou quaisquer outros elementos suscetíveis de ferir sentimentos de uma determinada nação. Um bom exemplo é o jogo *Wolfenstein 3D* que foi proibido na Alemanha por conter símbolos nazis;
- Políticas fiscais.

#### Económica

- Aumento da taxa de desemprego verificada em muitos países, com a consequente perda de poder de compra;
- Recessão global;
- Diminuição dos investimentos em empresas de jogos de vídeo;
- Flutuações das moedas de países onde as empresas da indústria de jogos de vídeo atuam, como, por exemplo, a desvalorizações do euro face ao dólar americano, cuja cotação em 18 de março de 2015 chegou a ser 1 € = \$ 1,059615;
- Diferentes taxas médias de inflação de país para país. Em 2014 verificaram-se as seguintes taxas de inflação: 1,62% nos Estados Unidos, 2,06% na China, 2,74% no Japão, - 0,28% em Portugal, 0,91% na Alemanha, 0,51% na França e 1,46% na Grã-Bretanha (<http://www.inflation.eu>, 2015).

#### Social

- Mudança do estereótipo de “jogador de jogos de vídeo”, pois antigamente quando se falava de um jogador assumia-se que se tratava de um jovem do sexo masculino. No entanto, a realidade atual é outra. Por exemplo, nos Estados Unidos, segundo a Entertainment Software Association (ESA), a idade média é de 31 anos, 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino (<http://www.theesa.com>, 2014);
- Aumento do preconceito relativamente a despende dinheiro em jogos de vídeo, seja em subscrições e/ou em micro-transações, que torna os seus consumidores alvo de críticas por parte da sociedade;
- Mudanças de estilo de vida e impactos negativos nos indivíduos que preferem jogar jogos de vídeo do que socializar, estudar ou trabalhar, podendo resultar em futuros danos irreparáveis nas suas vidas, tanto a nível pessoal como profissional;
- Perseguição a jogadores do sexo feminino e utilização de linguagem inapropriada.

### Tecnológica

- Risco da pirataria *online*;
- Evolução tecnológica que obriga as empresas a constantes mudanças, de forma a não perderem poder em relação à concorrência;
- Evolução da *internet*;
- Passagem cada vez mais acentuada das vendas em formato físico para o formato digital.

#### 3.8.1.1.3 - 5 Forças de Porter

A análise que se segue consiste no estudo das cinco forças de Porter, que considera cinco elementos fundamentais no estudo da envolvente de qualquer empresa, que são: a rivalidade entre empresas, o poder negocial dos fornecedores, o poder negocial dos clientes, a ameaça de entrada de potenciais novos competidores e os potenciais produtos substitutos.

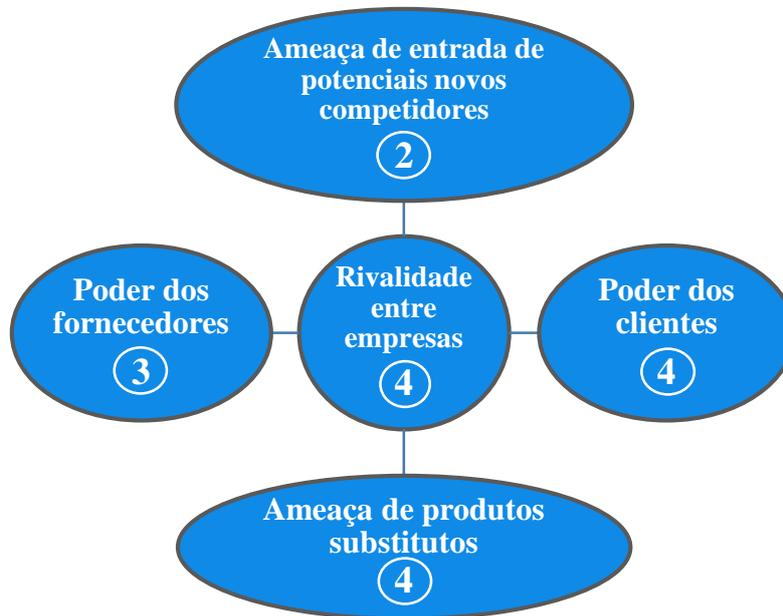
A indústria de jogos de vídeo é muito vasta, pois envolve jogos de vídeo para computador e jogos para consolas, os quais podem ter ciclos de vida longos ou ciclos de vida curtos/médios (2 a 3 anos). O desenvolvimento dos primeiros (incluindo as suas posteriores expansões) exige um grande investimento de capital, como é o caso do *World of Warcraft*<sup>®</sup> para computador e do *Call of Duty*<sup>®</sup> para computador e consola. O desenvolvimento dos segundos exige um investimento de capital significativamente menor, como é o caso dos “*minigames*” ou “jogos de *browser*”.

Adicionalmente, na indústria de jogos de vídeo, para além de empresas de grande dimensão, como é o caso da Blizzard e da Electronic Arts, e de pequenas e médias empresas, existe ainda uma indústria de programação de jogos que é quase individual, constituída por pessoas que criam jogos e que, posteriormente, os vendem a grandes empresas.

Desta forma, é feito um pressuposto, que consiste em delimitar esta análise apenas a empresas de grande dimensão da indústria de jogos de vídeo e que se dedicam ao desenvolvimento de jogos de vídeo para computador com ciclos de vida longos, os quais requerem um elevado investimento.

Posteriormente, por forma a classificar o poder de cada uma das forças, é estabelecida uma escala nominal, que varia entre 1 a 5, onde 1 corresponde a “muito baixo”, 2 a “baixo”, 3 a “médio”, 4 a “alto” e 5 a “muito alto”. De seguida, foi calculada uma apreciação global da indústria, através da média das cinco forças, de maneira a obter o valor geral do grau de

atratividade da indústria (em anexo, no subcapítulo 6.1, na tabela 12, encontram-se as informações e os cálculos necessários para a análise das 5 Forças de Porter).



À ameaça de entrada de potenciais novos competidores é atribuído o valor nominal de 2 (1,7) devido a diversos fatores, entre os quais, se destaca: capital necessário muito alto, material necessário bastante dispendioso e custos de mudança para os clientes muito baixos ou nulos.

É importante destacar que o ciclo de vida mínimo para a produção de um jogo de vídeo é de cerca de 18 meses, seguido de 6 meses para ser testado em *Beta Tests*, o que resulta no mínimo de 2 anos para que um jogo comece a ser oficialmente comercializado. Assim, são necessários pelo menos 3 anos para que um jogo comece a gerar receitas.

Dado que é necessário um vasto conjunto de materiais muito dispendiosos como, por exemplo, computadores altamente avançados, o capital necessário é muito alto. Desta forma, há um enorme risco de investimento que os potenciais novos competidores correm ao entrar numa indústria onde já existem empresas muito conhecidas e conceituadas.

Em relação à ameaça de produtos substitutos é atribuído um valor nominal de 4 (4,4), valor que é explicado pela diversidade de produtos substitutos que satisfazem a mesma necessidade que os jogos de vídeo, isto é, oferecem entretenimento.

A forma de obtenção de entretenimento pode ir desde os jogos de tabuleiro até à prática de atividades de lazer, como ver televisão ou praticar desporto. No entanto, o entretenimento

oferecido pela prática do desporto não é necessariamente igual ao oferecido pelos jogos de computador.

No que concerne ao poder dos fornecedores, este tem vindo a descer ao longo dos anos, tendência que se perspetiva que continue, pelo que lhe é atribuído o valor nominal de 3 (2,7). Esta descida está relacionada com o número excessivo de empresas produtoras de capas e manuais, o que reduz o custo de mudança de fornecedores.

No entanto, a principal causa desta descida é a evolução da *internet*, que rivaliza com as empresas produtoras de capas e manuais, os retalhistas e distribuidores, devido à passagem dos jogos de vídeo do formato físico para o digital. Assim, à medida que os mercados digitais ganham mais relevância, menos será o poder dos fornecedores.

Relativamente ao poder dos clientes, o valor nominal de 4 é devido ao amplo conjunto de jogos de vídeo à sua disposição, com custos de mudança nulos.

Mais uma vez, a *internet* e os mercados digitais têm forte influência nesta força, pois para além de manterem os clientes informados acerca das novidades, através de revistas *online* de jogos de vídeo, fóruns, *blogs*, entre outros meios, também lhes permitem aceder à grande maioria dos jogos de uma forma simples e rápida. Portanto, caberá às empresas arranjar formas de manterem os seus clientes suficientemente motivados, de modo a garantir a sua lealdade, não só nos jogos atuais como também nos futuros.

Quanto à última força, a rivalidade entre empresas, é-lhe atribuído o valor nominal de 4 (3,9) devido à forte rivalidade existente na indústria. Tal verifica-se pois, por um lado, as empresas consideradas fortes lutam entre si para conseguir mais quota de mercado, por outro lado, os novos competidores tentam afirmar-se dentro da indústria.

No que diz respeito às empresas que se encontram entre as fortes e os novos competidores, as empresas consideradas médias, estas continuam a combater diariamente as dificuldades, de modo a sobreviverem, a serem adquiridas ou a fundirem-se com outras mais fortes.

Em relação à atratividade da indústria, pelo cálculo da média dos valores obtidos para as cinco forças de Porter chega-se ao valor nominal de 3,3. Este valor poderia representar uma ameaça para a Blizzard, colocando algumas dúvidas quanto à continuidade do seu negócio. Embora a ameaça de entrada dos novos competidores não seja muito significativa, a ameaça de produtos substitutos, o poder dos clientes e a grande rivalidade entre as empresas da indústria podem pôr em risco a continuidade do seu sucesso.

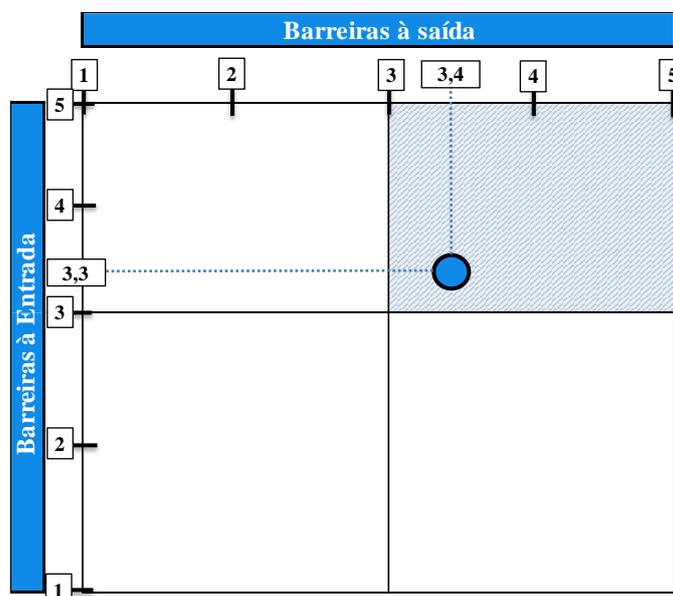
Forças	Poder
Ameaça de entrada de novos competidores	1,7
Rivalidade entre as empresas da indústria	3,9
Ameaça de produtos substitutos	4,4
Poder negocial dos fornecedores	2,7
Poder negocial dos clientes	4
<b>Média das forças</b>	<b>3,3</b>

No entanto, com produtos como o *World of Warcraft*<sup>®</sup>, *HearthStone*<sup>®</sup>: *Heroes of Warcraft*<sup>™</sup>, *StarCraft*<sup>®</sup> e *Diablo*<sup>®</sup> e com os novos produtos *Overwatch*<sup>™</sup> e *Heroes of the Storm*<sup>™</sup>, não é expectável que a Blizzard tenha problemas em manter o seu sucesso e a prova disso é ser uma empresa de topo na sua indústria com um único concorrente direto – a Electronic Arts. Contudo, a Blizzard terá que competir sempre com outras grandes empresas de jogos de vídeo como, por exemplo, a Nintendo e a Sega, embora estas tenham o seu foco principal nos jogos para consolas e não para computador, pelo que são consideradas concorrentes indiretos.

### 3.8.1.1.4 - Barreiras à entrada e à saída

Feita a análise das 5 Forças de Porter, é importante perceber os vários entraves à entrada e à saída nesta indústria. Pelos motivos referidos na análise das 5 Forças de Porter, é necessário usar o mesmo pressuposto para delimitar a indústria.

Desta forma, para a análise das Barreiras à entrada e à saída foi feita apenas para empresas de grande dimensão que se dedicam ao desenvolvimento de jogos de vídeo para computador com ciclos de vida longos (em anexo, no subcapítulo 6.1, na tabela 12, encontram-se as informações e os cálculos necessários para a análise das Barreiras à entrada e à saída).



Consideram-se as barreiras à entrada médias/altas devido a inúmeras razões, entre as quais, a saturação verificada na indústria e o facto de ser necessário um grande investimento de capital. Outra razão, tão ou mais importante, é o facto de existirem dois *players* muito fortes, que controlam grande parte da indústria de jogos de vídeo para computador - a Activision Blizzard e a Electronic Arts.

No que diz respeito às barreiras à saída, o facto de algumas empresas terem contratos e licenças com o mundo do cinema ou com o mundo do futebol, entre outros, torna as barreiras médias/altas, pois há contratos envolvidos cujos termos têm de ser respeitados e cumpridos. Por exemplo, os jogos de vídeo *The Lord of the Rings®: The Return of the King* da Electronic Arts e *The Amazing Spider-Man™* da Activision, tiveram de obter licenças para o uso do conteúdo e das personagens e o *FIFA* da Electronic Arts teve de obter licenças por parte da FIFA (Federação Internacional de Futebol) e das ligas de futebol de cada país.

Por fim, outra razão que levou a considerarem-se as barreiras à saída médias/altas é o facto do grau de especialização dos ativos ser elevada, pois os equipamentos como, por exemplo, os supercomputadores poderem ser difíceis de vender.

### 3.8.1.1.5 - Modelo de Brandenburger & Nalebuff (*Value Net*)

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos jogadores do sexo feminino nos últimos anos, principalmente em “<i>casual games</i>”, através de <i>sites</i> com <i>minigames</i>, dos dispositivos móveis e das redes sociais como, por exemplo, <i>Candy Crush</i> no Facebook. Segundo a ESA, nos EUA, a idade média dos jogadores é de 31 anos, correspondendo a 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino;</li> <li>• Atualmente os fatores que mais influenciam os jogadores são a publicidade, através da televisão, <i>internet</i>, revistas, redes sociais (por exemplo o Facebook) e os amigos da escola, trabalho, bares, entre outros.</li> </ul>
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas especializadas em <i>software</i> e <i>hardware</i> altamente avançados que permitem um melhor desenvolvimento de um determinado jogo de vídeo;</li> <li>• Empresas especializadas em equipamento de alta qualidade;</li> <li>• Empresas de produção de capas e manuais para os diversos jogos de vídeo, quando são vendidos em formato físico e não digital.</li> </ul>
Concorrentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado saturado de empresas cujo <i>core business</i> é os jogos de vídeo;</li> <li>• As principais empresas da indústria de jogos de vídeo são a Activision Blizzard, a Electronic Arts, a Microsoft e a Nintendo;</li> <li>• Aumento significativo de empresas com o modelo de negócio F2P como, por exemplo, a Tencent/Riot Games, com o <i>League of Legends®</i>, que obteve 624 milhões de dólares em 2013 e 946 milhões de dólares em 2014.</li> </ul>

Complementares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas que oferecem os acessórios e os requisitos necessários para jogar um determinado jogo de vídeo:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ No caso dos <i>minigames</i> ou jogos de <i>browser</i>: <i>internet</i>, computadores e acessórios de computador (teclado, monitor, rato, entre outros);</li> <li>○ No caso dos jogos de vídeo para computador com ciclos de vida longos: <i>internet</i>, computadores com <i>software</i> e <i>hardware</i> que cumpra os requisitos mínimos do jogo (processadores, placas gráficas, entre outros) e acessórios de computador;</li> <li>○ No caso dos jogos de vídeo para consolas: <i>internet</i> (em alguns casos), consolas e acessórios necessários (comandos, televisão, entre outros).</li> </ul> </li> </ul>
----------------	---

### 3.8.1.2 - Análise interna

#### 3.8.1.2.1 - Contexto

Seguidamente, serão analisados os aspetos internos relacionados com a Blizzard, de modo a entender-se melhor a realidade interna atual da empresa.

As ferramentas de gestão propostas para analisar a empresa a nível interno são as vantagens competitivas, os 7 S's da Mckinsey e a Cadeia de Valor. Adicionalmente, será caracterizada a sua estratégia segundo cinco abordagens diferentes através dos 5 P's de Mintzberg.

#### 3.8.1.2.2 - Vantagens competitivas

Capacidades Básicas	
Recursos	Competências
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jogos de vídeo da máxima qualidade;</li> <li>• Preços dos seus produtos semelhantes aos dos seus concorrentes;</li> <li>• Disponibilidade de venda tanto física (lojas) como digital (através do seu <i>site</i> <a href="https://eu.battle.net">https://eu.battle.net</a>);</li> <li>• Cerca de 10 milhões de subscritores só no jogo <i>World of Warcraft</i>® no final do ano 2014 (<a href="http://www.statista.com">http://www.statista.com</a>);</li> <li>• Cerca de 1,3 petabytes disponíveis para armazenamento das operações dos seus jogos;</li> <li>• Mais de 13 000 <i>server blades</i>;</li> <li>• Serviço <i>online</i> com 10 grandes centros de dados espalhados pelo mundo;</li> <li>• Novos servidores na Austrália para o <i>Diablo</i>® III, após vários pedidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado <i>know-how</i>;</li> <li>• Recrutamento rigoroso e seletivo;</li> <li>• Fornecimento de formação aos seus funcionários quando novos projetos assim o justifiquem;</li> <li>• Sistemas de recompensas em função do desempenho e dos anos de serviço;</li> <li>• Boa relação cliente/empresa;</li> <li>• Grande capacidade de criatividade e inovação;</li> <li>• Serviço de suporte rápido e eficaz.</li> </ul>

Capacidades para Vantagens Competitivas	
Recursos	Competências
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconhecida mundialmente;</li> <li>• <i>Designers</i> de jogos com experiência;</li> <li>• Uso de figuras públicas nas campanhas publicitárias, como Chuck Norris, Verne Troyer, Ozzy Osbourne e Mr. T;</li> <li>• O MMORPG com mais receitas de sempre – <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>;</li> <li>• Parcerias com empresas mundialmente reconhecidas como, por exemplo, a SteelSeries e a Razer;</li> <li>• Fusão horizontal da Vivendi com a Activision, que resultou na redução de custos pela partilha de recursos e custos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contacto direto com os clientes e a imprensa, através da BlizzCon, onde são apresentados e promovidos os novos lançamentos;</li> <li>• Boa qualidade, longevidade e jogabilidade dos jogos de vídeo;</li> <li>• Jogabilidade fácil e acessível para todas as idades (acima dos 8 anos);</li> <li>• Grande variedade de categorias de jogos de vídeo.</li> </ul>

### 3.8.1.2.3 - 5 P's de Mintzberg

Atualmente, uma estratégia bem definida é meio caminho para o sucesso das organizações. Pretende-se agora mostrar como a estratégia da Blizzard constitui uma vantagem em relação à concorrência, segundo as cinco abordagens diferentes dos 5 P's de Mintzberg: plano (*plan*), padrão (*pattern*), posição (*position*), perspetiva (*perspective*) e estratagema ou truque (*ploy*).

#### Plano (*plan*)

Oferecer aos seus clientes jogos de vídeo com a melhor qualidade possível e novas funcionalidades, aliadas a uma fácil jogabilidade, de modo a proporcionar-lhes cada vez mais entretenimento.

#### Padrão (*pattern*)

A Blizzard é caracterizada por ser uma empresa que se preocupa muito com os seus clientes, pelo que disponibiliza um serviço de suporte eficaz. Todos os problemas ou questões dos seus clientes são tratados o mais rapidamente possível, via telefone ou correio eletrónico, tendo sempre, por isso, bons *feedbacks* por parte dos mesmos.

Outra característica da Blizzard é a de estar diariamente atenta aos fóruns, meio usado pelos seus jogadores para manifestarem as suas dúvidas, erros ou desejos em relação aos seus jogos de vídeo. Desta forma, a Blizzard não só ajuda os seus clientes com as suas dúvidas, como satisfaz as suas necessidades com as atualizações feitas nos seus jogos, através de *updates* regulares (geralmente às terça-feiras, salvo situações de carácter urgente) ou *patches*.

Assim, através deste padrão de ações, a Blizzard constrói uma melhor relação com os seus clientes, gerando maior confiança e lealdade dos mesmos, aspeto que é muito valorizado na indústria de jogos de vídeo.

### **Posição (position)**

Presentemente, três das principais franquias da indústria de jogos de vídeo pertencem à Blizzard, são elas: *Warcraft*, *Diablo* e *StarCraft*. Desde os primeiros lançamentos dos jogos associados a cada uma destas franquias, vários jogos foram desenvolvidos baseados nos mesmos mundos ficcionais. É de destacar a sua mais recente franquia *Overwatch*, a primeira nos últimos 17 anos. Em novembro de 2014, a Blizzard anunciou oficialmente, através da BlizzCon, que o correspondente jogo deverá passar a *Beta Tests* ainda no presente ano.

### **Perspetiva (perspective)**

A Blizzard apresenta um forte compromisso de inovação nos seus jogos de vídeo, de forma a proporcionar o melhor entretenimento possível aos seus clientes. As suas crenças e valores, partilhados por todos os seus funcionários, são a razão do sucesso alcançado e têm um forte impacto em todas as decisões e ações tomadas diariamente na empresa.

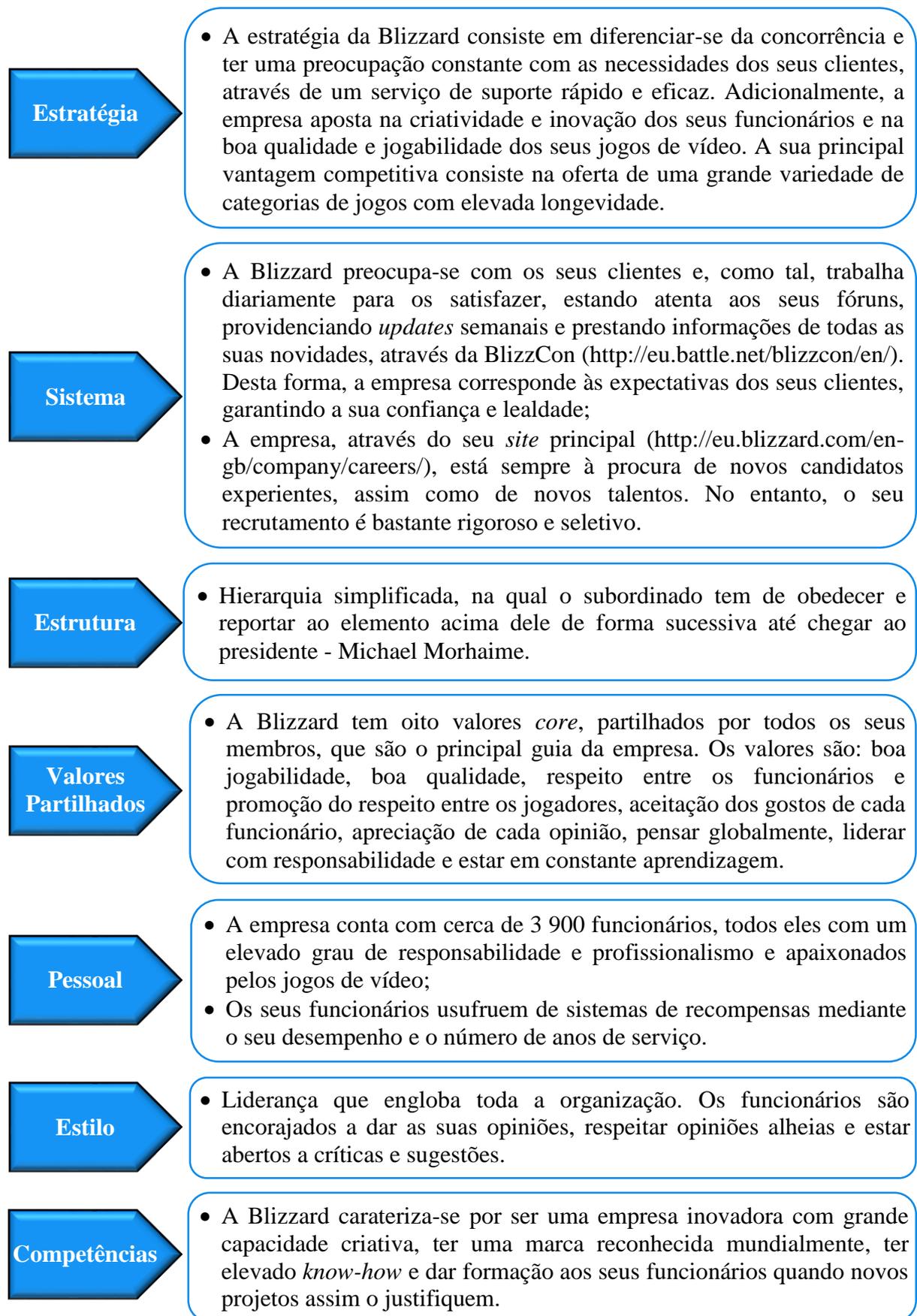
### **Estratagem ou Truque (ploy)**

Na indústria de jogos de vídeo sempre que um determinado jogo tem sucesso, verificam-se múltiplas tentativas de imitação e, como tal, a Blizzard está a ponderar a implementação de novos modelos de negócio em alguns dos seus atuais e futuros jogos.

O seu produto *World of Warcraft*<sup>®</sup> foi e continua a ser o MMORPG com mais sucesso de sempre e, como consequência, novos MMORPGs surgiram no mercado, numa tentativa de imitação, como é o caso do *Star Wars*<sup>®</sup>: *The Old Republic*<sup>™</sup>.

Assim, dado que a grande ameaça para o *World of Warcraft*<sup>®</sup> resulta da grande maioria destes novos MMORPGs usarem o modelo de negócio *Free-to-Play*, a Blizzard está a apostar na mudança para este modelo, ou seja, está a passar do modelo de subscrição para o modelo *Free-to-Play*, adicionando micro-transações apelativas. Pretende, desta forma, manter grande parte da sua comunidade de jogadores do *World of Warcraft*<sup>®</sup> e, simultaneamente, desencorajar os concorrentes de novas tentativas de imitações.

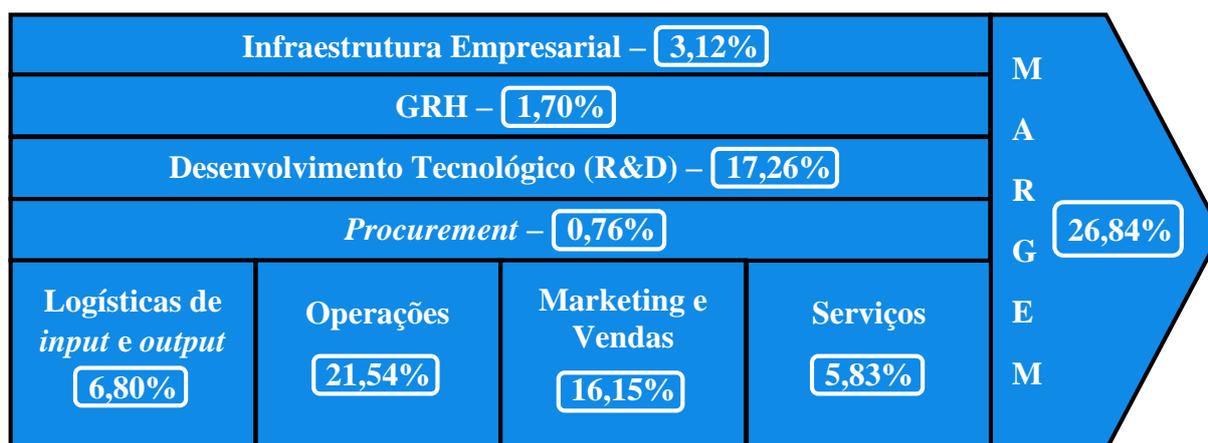
### 3.8.1.2.4 - 7 S's da Mckinsey



### 3.8.1.2.5 - Cadeia de Valor

A análise da Cadeia de Valor permitiu identificar as atividades que mais importância têm para a Blizzard na otimização de valor para o cliente final.

Dado que a Activision Blizzard é constituída pela Activision, a Blizzard Entertainment e a Activision Blizzard Distribution, foi necessário criar um conjunto de pressupostos de forma a poder individualizar esta análise só à Blizzard Entertainment (em anexo, no subcapítulo 6.2, nas tabelas 13 a 21, encontram-se as informações e os cálculos necessários).



Da análise destaca-se a margem alta, de 26,84%, que resulta não só das vendas dos seus jogos de vídeo e respetivas micro-transações, como das subscrições provindas do jogo *World of Warcraft*® e subsequentes expansões.

Por outro lado, destaca-se o valor percentual de 21,54% afeto às Operações, respeitante à produção dos jogos de vídeo e aos salários, e o valor percentual de 17,26% do R&D relativo à proteção de propriedade intelectual e à investigação necessária para a criação dos jogos. Adicionalmente, o valor percentual de 16,15% correspondente ao Marketing e Vendas espelha a importância que a empresa dá à publicidade através dos vários meios de comunicação.

### 3.8.1.3 - Análise interna/externa

#### 3.8.1.3.1 - Contexto

De forma a completar a questão 1 e após analisados os aspetos internos e externos da Blizzard, segue-se a análise SWOT Sistémica, que permitirá identificar os seus pontos fortes e fracos, do ponto de vista interno, e as oportunidades e ameaças do mercado.

Posteriormente, serão cruzados os pontos fortes e fracos da Blizzard com as ameaças e oportunidades do mercado, de modo a encontrar soluções que permitam maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

### 3.8.1.3.2 - SWOT Sistémica

Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
<p><b>S1.</b> Marca reconhecida mundialmente;</p> <p><b>S2.</b> Líder mundial dos jogos de vídeo da categoria MMORPG (<i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>, com 10 milhões de subscritores no final de 2014);</p> <p><b>S3.</b> Grande variedade de categorias de jogos;</p> <p><b>S4.</b> Elevada qualidade e longevidade dos seus jogos;</p> <p><b>S5.</b> Elevado <i>know-how</i> e paixão pelos jogos por parte da equipa de investigação e desenvolvimento;</p> <p><b>S6.</b> Departamento especializado no combate à pirataria;</p> <p><b>S7.</b> Serviço de suporte rápido e eficaz.</p>	<p><b>W1.</b> Lançamento demorado dos jogos de vídeo, ultrapassando, por vezes, o tempo estipulado;</p> <p><b>W2.</b> Inexistência de jogos da categoria de desporto;</p> <p><b>W3.</b> Dependência da <i>internet</i>;</p> <p><b>W4.</b> Criação e desenvolvimento de jogos com os mesmos heróis e <i>storyline</i>, como é o caso das séries de jogos <i>Warcraft</i><sup>®</sup>, <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>, <i>HearthStone</i><sup>®</sup>: <i>Heroes of Warcraft</i><sup>™</sup> e, mais recentemente, <i>Heroes of the Storm</i><sup>™</sup>.</p>
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
<p><b>O1.</b> Diversificação do negócio para outras indústrias;</p> <p><b>O2.</b> Possibilidade de partilha de projetos com outras empresas;</p> <p><b>O3.</b> Possibilidade de expansão para outros mercados;</p> <p><b>O4.</b> Aumento da adesão dos utilizadores aos mercados digitais;</p> <p><b>O5.</b> Aumento dos aderentes a jogos de vídeo.</p>	<p><b>T1.</b> Flutuação da moeda em vários países;</p> <p><b>T2.</b> Risco de imitação de certos jogos de grande sucesso;</p> <p><b>T3.</b> Risco de publicidade desprestigiante. Por exemplo, o jornal britânico, Daily Mail, publicou um artigo sobre o <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup> na sequência de um jovem ter sofrido convulsões após ter jogado cerca de 24 horas seguidas, classificando o jogo como “<i>more addictive than crack cocaine</i>” (<a href="http://www.dailymail.co.uk/">http://www.dailymail.co.uk/</a>, 2009);</p> <p><b>T4.</b> Pirataria <i>online</i>.</p>
Desafios/Apostas (S+O)	Avisos (S+T)
<p><b>(S1+O1)</b> Dada a reputação da Blizzard, a empresa deveria apostar noutras indústrias, tal como já está a fazer com o filme sobre o <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>. Uma oportunidade passaria pela aposta na indústria dos parques de diversão, através de parques temáticos com os heróis dos seus jogos;</p> <p><b>(S3+S4+O4)</b> Com a grande variedade de jogos, aliada à qualidade e à longevidade que apresentam, a empresa deveria apostar mais em publicidade que incentive os seus clientes a utilizarem o mercado digital.</p>	<p><b>(S2+T2)</b> Qualquer jogo que tenha sucesso corre o risco de imitação por parte de outras empresas, tal como é o caso do MMORPG <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>;</p> <p><b>(S1+T3)</b> Publicidade desprestigiante pode denegrir a marca da empresa e, portanto, ter consequências a nível financeiro e na sua posição no mercado;</p> <p><b>(S6+T4)</b> Apesar da Blizzard ter um departamento especializado no combate à pirataria, nunca será o suficiente, pois haverá sempre novas formas de pirataria nos jogos.</p>

Restrições (W+O)	Riscos (W+T)
<p>(W3+O3) A forte dependência da <i>internet</i> pode prejudicar a expansão para novos mercados;</p> <p>(W1+W2+W4+O5) O facto da empresa apostar em novos jogos com a mesma <i>storyline</i>, de não ter jogos de desporto e dos seus lançamentos serem demorados pode resultar no afastamento de potenciais novos clientes.</p>	<p>(W1+T2) A demora nos lançamentos, aliada ao risco de imitação, pode levar a concorrência a antecipar-se em alguns novos conceitos de jogos de vídeo;</p> <p>(W2+T3) O facto das categorias e conteúdos dos jogos da Blizzard consistirem em “aniquilar o inimigo” para ganhar, ao contrário dos jogos de desportos, que consistem em pontuar para derrotar o adversário, pode levar a que a imprensa publique artigos desprestigiantes para a empresa.</p>

### 3.8.2 - Questão 2 – Formulação estratégica

#### 3.8.2.1 - Visão

Na atualidade não há propriamente uma visão definida da empresa. No entanto, em 1991, quando a empresa ainda estava em fase de construção, tinha a seguinte visão:

*“Make cool games and have fun doing so.”*

Fonte: <http://us.blizzard.com>

Esta visão era pouco ambiciosa, mas compreensível dado que a empresa ainda estava numa fase inicial.

Assim, como desde então a empresa não redefiniu a sua visão, propõe-se a seguinte visão:

*“Ser e ser reconhecida como a empresa líder na indústria de jogos de vídeo que oferece as melhores opções de escolha com qualidade, longevidade e jogabilidade únicas.”*

#### 3.8.2.2 - Missão

A missão da Blizzard é a seguinte:

*“Dedicated to creating the most epic entertainment experiences...ever.”*

Fonte: <http://us.blizzard.com>

Em suma, a missão da Blizzard expressa bem o seu principal objetivo, isto é, o foco no cliente. Para tal, conta com todos os seus funcionários que, guiados pelos valores *core* da

empresa, trabalham diariamente de forma a criar jogos de vídeo que possam proporcionar ao cliente as melhores experiências de entretenimento de sempre.

### 3.8.2.3 - Valores

A Blizzard tem oito valores *core* que, segundo o seu *site*, guiam a empresa e os seus funcionários diariamente. Os seus valores são os seguintes:

- *Gameplay first*: O objetivo principal de cada departamento da empresa é alcançar o máximo número possível de pessoas, de diferentes idades, através da oferta de uma jogabilidade simples e única.
- *Commit to quality*: Cada tarefa é trabalhada com cuidado e todos os *feedbacks* são usados para melhorar continuamente o resultado do produto final, obtendo assim um produto da melhor boa qualidade.
- *Play nice, Play fair*: Respeito por todos os funcionários e promoção do respeito pelo “jogo limpo” entre os jogadores.
- *Embrace your inner geek*: Independentemente dos gostos de cada um, seja banda desenhada ou filmes de terror ou outros, todos são aceites e o seu entusiasmo único ajuda a empresa a melhorar a sua cultura criativa.
- *Every voice matters*: É dada grande relevância a todas as opiniões, tanto dos funcionários como dos jogadores.
- *Think globally*: Procura contínua de novos talentos para ajudar a empresa a crescer, assim como serviços de suporte adaptados às culturas de cada país.
- *Lead responsibly*: Como uma das empresas líderes na indústria de jogos de vídeo, a empresa sente a responsabilidade de mostrar profissionalismo em todas as suas ações e decisões perante os seus funcionários, os jogadores e a indústria.
- *Learn & grow*: As constantes mudanças na indústria de jogos de vídeo fazem com que a empresa promova o espírito de cooperação entre os funcionários e lhes ofereça formação, quando um determinado projeto o assim exija.

### 3.8.2.4 - Fatores críticos de sucesso

Indústria	Empresa
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala;</li> <li>• Avanço tecnológico;</li> <li>• Maior adesão aos mercados digitais;</li> <li>• Aumento do números de aderentes aos jogos de vídeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca reconhecida mundialmente;</li> <li>• Grande variedade de oferta;</li> <li>• Elevada qualidade e longevidade dos seus jogos de vídeo;</li> <li>• Facilidade de acesso aos seus produtos;</li> <li>• Serviço de suporte rápido e eficaz.</li> </ul>

### 3.8.2.5 - Objetivos estratégicos

#### Objetivos Globais (Goals)

1. Expandir para novos mercados;
2. Aumentar as receitas;
3. Apostar na expansão de jogos de vídeo para outras plataformas;
4. Apostar na diversificação do negócio;
5. Aumentar a rendibilidade dos acionistas;
6. Diminuir os custos de distribuição.

#### Objetivos SMART

1. Abertura de servidores em novos mercados como, por exemplo, na África do Sul, de forma a oferecer o mesmo nível de *performance* verificado em outros países, no espaço de 1 ano;
2. Aumentar as receitas em 5-10%, com o desenvolvimento de um jogo de futebol (categoria de desporto) nos próximos 3 anos;
3. Disponibilizar, no espaço de 1 ano, o jogo *HearthStone*<sup>®</sup>: *Heroes of Warcraft*<sup>™</sup> para consolas, à imagem do que se verifica com o jogo *Diablo*<sup>® III</sup>;
4. Criar parques de diversão temáticos sobre os heróis dos seus jogos, no prazo de 2 anos;
5. Aumentar o ROE de 11,5% em 2014<sup>3</sup> para 15% no final de 2015;
6. Durante os próximos 18 meses, criar campanhas de oferta de pequenos extras para os clientes que usem a Battle.net para a compra dos seus produtos.

<sup>3</sup> Encontra-se em anexo, no subcapítulo 6.3, o cálculo do ROE de 2014 da Activision Blizzard.

### 3.8.3 - Questão 3 - Caminhos e direção estratégica

Na atual conjuntura qualquer empresa procura reduzir custos de forma a maximizar os seus lucros. No entanto, o caminho principal que a Blizzard tem seguido, e deveria continuar a seguir, é o da diferenciação.

<b>Caminho</b>	<b>Alvo alargado</b>	Custo	<b>Diferenciação</b>
	<b>Alvo estreito</b>	Focalização	

Atualmente, a empresa aposta na oferta de várias categorias de jogos de vídeo, com boa qualidade, longevidade e jogabilidade. Em termos futuros, a empresa deveria manter o mesmo caminho, pois a variedade, a qualidade, a longevidade e a jogabilidade dos seus produtos são os fatores mais importantes na sua indústria, isto é, os fatores mais apreciados pelos jogadores. Desta forma a empresa poderá continuar a ter o sucesso que se tem verificado e a diferenciar-se cada vez mais da concorrência.

Na tabela abaixo, estão indicadas as direções estratégicas da empresa, bem como as propostas para o futuro, seguindo o modelo de Wheelen e Hunger.

Atuais	Propostas para o futuro
<p><u>Estratégias de crescimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Concentração por integração horizontal:</u> O crescimento da Blizzard nos últimos anos deve-se, essencialmente, às suas aquisições, alianças estratégicas e transações de licenciamento, com o objetivo de aumentar os seus recursos, o alcance geográfico dos seus produtos e a sua propriedade intelectual. Adicionalmente, é intenção da empresa continuar a adquirir ou investir em empresas especializadas no desenvolvimento de <i>software</i>;</li> <li>• <u>Diversificação concêntrica:</u> A empresa procura oferecer aos seus clientes várias opções de escolha, através de uma grande variedade de categorias de jogos de vídeo, como, por exemplo, MMORPG, MOBA, RTS e TCG.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Curto e médio prazo</b></p> <p><u>Estratégias de crescimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Concentração por integração horizontal:</u> A estratégia atual da empresa tem provado ser de sucesso e assim se perspectiva que continue a ser, caso a empresa a mantenha.</li> <li>• <u>Diversificação concêntrica:</u> Manter a mesma estratégia, devendo procurar desenvolver jogos de vídeo em novas categorias, nomeadamente, na categoria de jogos de desporto.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Longo prazo</b></p> <p><u>Estratégias de crescimento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Diversificação conglomerada:</u> Caso se continue a verificar o sucesso das estratégias anteriores, a empresa poderia aproveitar a sua reputação e apostar na diversificação do seu negócio para outras indústrias. Essa aposta poderia passar por novos investimentos nas indústrias da música e do cinema, ou ainda pela indústria de parques de diversão, através de parques temáticos com os heróis dos seus jogos.</li> </ul>

### 3.8.4 - Questão 4 - Fusão e separação da Activision com a Vivendi

A fusão entre a Activision e a Vivendi (ex-proprietária da Blizzard Entertainment) foi uma fusão do tipo horizontal, pois ambas as empresas operam e competem no mesmo setor de atividade.

Uma das decisões mais difíceis durante a fusão foi encontrar um nome apropriado para a nova empresa. Ambas as empresas concordaram que seria benéfico juntar ao nome da Activision parte do nome da Blizzard Entertainment. Tal decisão teve em conta os resultados obtidos por esta empresa nos anos anteriores, principalmente com o sucesso do seu MMORPG (*World of Warcraft*®), o que traria reconhecimento adicional à nova empresa. Esta operação foi anunciada em 2 de dezembro de 2007 e concluída a 9 de julho de 2008 e o nome escolhido foi Activision Blizzard.

Segundo o seu *site*, esta operação foi avaliada em 18,9 biliões de dólares, ficando a Vivendi com uma participação de aproximadamente 52% da Activision Blizzard.

As principais razões desta fusão foram de nível financeiro, estratégico e de marketing, resultando numa redução de custos para ambas as empresas, pela partilha de diversos serviços, tais como financeiros, de tecnologias de informação, de contabilidade, de recursos humanos, legais, de instalações e de vendas. Adicionalmente, o *know-how* e as competências trazidas por cada empresa impulsionaram a Activision Blizzard para uma nova posição no mercado, o que se refletiu sobre a Blizzard Entertainment.

Por um lado, a Blizzard ofereceu à Activision a possibilidade de aumentar as suas receitas no mercado asiático, onde tinha uma forte presença, ao contrário da Activision. A Blizzard ajudou ainda a Activision a ganhar conhecimento do novo modelo de negócio P2P (modelo de subscrições), que com o *World of Warcraft*®, um dos jogos mais bem-sucedidos até à data, demonstrou ser um modelo de sucesso.

Por outro lado, a Blizzard aprendeu novos métodos de captação de receitas, como a publicidade *online* nos jogos, novos conteúdos para *download* e as micro-transações.

Por fim, destaca-se que antes da fusão a Electronic Arts era claramente a empresa líder na indústria dos jogos de vídeo e que, após a criação da Activision Blizzard, ficaram equiparadas no mercado, isto é, passaram a partilhar alternadamente a liderança do mercado, dependendo dos novos lançamentos de cada uma.

No que diz respeito à criação de valor para os acionistas, no primeiro ano (2008) estes depararam-se com um resultado líquido negativo de 107 milhões de dólares, resultando num ROE de -0,9%. Estes resultados foram consequência dos custos associados à reestruturação da empresa na sequência da fusão, no valor de 93 milhões de dólares (em anexo, no subcapítulo 6.3, encontram-se os cálculos do ROE correspondentes aos anos de 2008 a 2014).

No entanto, nos anos seguintes os resultados foram melhorando, verificando-se ROE de 1,1%, 4,1%, 10,3%<sup>4</sup>, 10,2%, 15,3% e 11,5%<sup>5</sup>, correspondentes aos anos 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014, respetivamente.

Desta forma, conclui-se que, apesar da difícil fase inicial da empresa, devido aos custos de reestruturação, a fusão contribuiu para o aumento de rentabilidade dos acionistas, pois verificou-se um aumento do ROE em cerca de 12,5% de 2008 até aos dias de hoje, assim como um aumento dos proveitos.

Em relação à separação da Vivendi e da Activision Blizzard, segundo a informação constante no relatório financeiro anual de 2014, teve lugar em outubro de 2013, com a compra pela Activision Blizzard de 429 milhões das suas ações à Vivendi, por cerca de 5,83 biliões de dólares (13.60 dólares por ação). Esta iniciativa partiu de Bobby Kotick que, em conjunto com os restantes membros da Activision Blizzard, acreditava que uma maior independência levaria a um maior crescimento da empresa.

Imediatamente após esta transação, a Vivendi vendeu cerca de 172 milhões de ações da Activision Blizzard à ASAC II LP, por 2,34 biliões de dólares e, em maio de 2014, vendeu cerca de 41 milhões de ações em oferta pública, por 850 milhões de dólares.

Em conclusão, no final de 2014, a Activision Blizzard ficou com cerca de 722 milhões de ações, a ASAC II LP com cerca de 172 milhões de ações e a Vivendi com cerca de 41 milhões de ações, tornando-se assim num sócio minoritário com aproximadamente 6% das ações da Activision Blizzard.

---

<sup>4</sup> Aumento em relação ao ano anterior justificado, essencialmente, pelo lançamento do jogo *Call of Duty®: Modern Warfare 3™*.

<sup>5</sup> Diminuição em relação ao ano anterior justificada, essencialmente, pelo decréscimo das receitas dos jogos *Diablo® III* para PC e *Call of Duty®: Ghosts®*.

### 3.9 – Slides de resolução

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

#### 1.1 – Análise externa

PEST – Análise dos fatores externos

Políticos	Económicos	Sociais	Tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diferentes regras e regulamentos do comércio;</li> <li>➤ Instabilidade governamental;</li> <li>➤ Políticas de bem-estar social;</li> <li>➤ Risco de proibição do comércio de um jogo num certo país;</li> <li>➤ Políticas fiscais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento da taxa de desemprego;</li> <li>➤ Recessão global;</li> <li>➤ Diminuição dos investimentos em empresas de jogos de vídeo;</li> <li>➤ Flutuações das moedas;</li> <li>➤ Diferentes taxas de inflação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mudança do estereótipo de “jogadores de jogos de vídeo”;</li> <li>➤ Aumento do preconceito em relação a despende dinheiro em jogos de vídeo;</li> <li>➤ Mudança de estilos de vida;</li> <li>➤ Perseguição a jogadores do sexo feminino e uso de linguagem inapropriada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Risco da pirataria <i>online</i>;</li> <li>➤ Evolução tecnológica;</li> <li>➤ Evolução da <i>internet</i>;</li> <li>➤ Passagem das vendas em formato físico para o formato digital.</li> </ul>

5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída

A atratividade da indústria de jogos de vídeo apresenta o valor de 3,3 (numa escala de 1 a 5), pelo que pode criar alguma incerteza na continuidade do sucesso do negócio da empresa. Este valor resulta da ponderação de:

- Ameaça relativamente baixa de entrada de potenciais novos competidores;
- Existência de uma grande variedade de produtos substitutos;
- Tendência para a diminuição do poder dos fornecedores, devido à maior adesão dos mercados digitais, levando a uma redução de custos;
- Grande diversidade de jogos de vídeo disponíveis com custos de mudança nulos para os clientes;
- Aumento do número de *players* por pequenos segmentos;
- Grande investimento de capital requerido para a entrada na indústria;
- Barreiras à saída médias/altas, pelo elevado grau de especialização dos ativos e por contratos e licenças cujos termos têm de ser cumpridos.

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

#### 1.1 – Análise externa

Modelo de Brandenburger & Nalebuff

Fornecedores

↔

↔

Clientes

Complementares

↕

Concorrentes

- A idade média dos clientes nos EUA é de 31 anos, 52% do sexo masculino e 48% do sexo feminino. Os fatores que mais influenciam os cliente são a publicidade (televisão, *internet*, revistas e redes sociais) e os amigos (escola, trabalho e bares);
- Os fornecedores são empresas especializadas em *software* e *hardware* altamente avançados, equipamentos de alta qualidade e produção de capas e manuais para os jogos de vídeo;
- Em relação aos concorrentes, atualmente, as principais empresas da indústria de jogos de vídeo são a Activision Blizzard, a Electronic Arts, a Microsoft e a Nintendo. É ainda de realçar o aumento significativo de novas empresas com jogos no modelo de negócio *Free-to-Play*;
- Os complementares são as empresas que oferecem os acessórios e os requisitos necessários para jogar um determinado jogo de vídeo, como, por exemplo, computadores, placas gráficas, teclados, monitores, entre outros.

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

### 1.2 – Análise interna

**Vantagens Competitivas**

Recursos	Competências
<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Marca reconhecida mundialmente;</li> <li>➢ <i>Designers</i> de jogos com experiência;</li> <li>➢ Uso de figuras públicas nas campanhas publicitárias;</li> <li>➢ O MMORPG com mais receitas de sempre – <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>;</li> <li>➢ Parcerias com empresas mundialmente reconhecidas;</li> <li>➢ Partilha de custos e recursos, pela fusão Activision-Vivendi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Contacto direto com os clientes e a imprensa, através da BlizzCon, onde são apresentados os novos lançamentos;</li> <li>➢ Boa qualidade, longevidade e jogabilidade dos jogos de vídeo;</li> <li>➢ Jogabilidade fácil e acessível para várias idades;</li> <li>➢ Grande variedade de categorias de jogos de vídeo.</li> </ul>

**Estratégia - 5 P de Mintzberg\***

- Plano – Oferta de jogos de vídeo de boa qualidade e novas funcionalidades, aliadas a uma fácil jogabilidade, de modo a proporcionar cada vez mais entretenimento aos clientes;
- Padrão – Disponibilização de um serviço de suporte rápido e eficaz, que resolve todos os problemas ou questões dos seus clientes via telefone ou correio eletrónico. Assim, a empresa constrói uma melhor relação com os seus clientes, gerando uma maior confiança e lealdade;
- Posição – A empresa possui três das principais franquias da indústria de jogo de vídeo: *Warcraft*, *Diablo* e *StarCraft*;
- Perspetiva – Forte compromisso de inovação nos jogos de vídeo, proporcionando o melhor entretenimento possível. Os valores e crenças da empresa são o principal fator do seu sucesso e são partilhados por todos os seus funcionários, tendo um forte impacto em todas as decisões e ações tomadas diariamente;
- Estratagema – Dado o grande risco de imitação do melhor produto da empresa (*World of Warcraft*<sup>®</sup>) devido ao seu sucesso, a Blizzard Entertainment está a apostar na mudança do modelo de negócio de subscrição para o modelo *Free-to-Play*, de modo a desencorajar os seus concorrentes de novas tentativas de imitação.

\*Não se trata de uma análise interna, mas da definição de estratégia de uma empresa segundo cinco abordagens diferentes.

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

### 1.2 – Análise interna

**7 S da Mckinsey**

<b>Estratégia</b>	Aposta num serviço de suporte rápido e eficaz e na oferta de uma grande variedade de categorias de jogos de boa qualidade, jogabilidade e elevada longevidade, fruto da criatividade e inovação dos seus funcionários.
<b>Sistema</b>	Preocupação constante com o cliente, através da atenção prestada nos seu fóruns, dos <i>updates</i> semanais e das informações prestadas sobre tudo o que se passa com a empresa através do seu serviço <i>online</i> BlizzCon.
<b>Estrutura</b>	Hierarquia simplificada, na qual o subordinado tem de obedecer e reportar ao elemento acima dele de forma sucessiva até chegar ao presidente - Michael Morhaime.
<b>Valores Partilhados</b>	Os oito valores <i>core</i> são o principal guia da empresa e são partilhados por todos os seus membros.
<b>Pessoal</b>	A empresa conta com cerca de 3 900 funcionários, todos apaixonados pelos jogos de vídeo, com um elevado grau de responsabilidade e profissionalismo, que usufruem de um sistemas de recompensas.
<b>Estilo</b>	Liderança que engloba toda a organização. Os funcionários são encorajados a dar as suas opiniões, respeitar opiniões alheias e estar abertos a críticas e sugestões.
<b>Competências</b>	A Blizzard caracteriza-se por ser uma empresa inovadora e criativa, ter uma marca reconhecida mundialmente, ter elevado <i>know-how</i> e dar formação aos seus funcionários quando novos projetos assim o justifiquem

**Cadeia de Valor**

Da análise da Cadeia de Valor da Blizzard Entertainment destacam-se os seguintes valores percentuais:

- Margem de 26,84% - vendas dos jogos de vídeo, micro-transações e subscrições;
- R&D com 17,26% - proteção de propriedade intelectual e investigação necessária para a criação dos jogos;
- Operações com 21,54% - produção dos jogos de vídeo e salários;
- Marketing e Vendas com 16,15% - publicidade através dos vários meios de comunicação.

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 1

### 1.3 – Análise interna/externa

SWOT Sistémica	
<div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px; font-weight: bold; margin-bottom: 5px;">Desafios/Apostas</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dada a reputação da Blizzard, a empresa deveria apostar noutras indústrias, tal como já está a fazer com o filme <i>World of Warcraft</i>®. Uma oportunidade passaria pela aposta na indústria dos parques de diversão, através de parques temáticos com os heróis dos seus jogos;</li> <li>➤ Com a grande variedade de jogos, aliada à qualidade e longevidade que apresentam, a empresa deveria apostar mais em publicidade que incentive os seus clientes a usarem o mercado digital.</li> </ul>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px; font-weight: bold; margin-bottom: 5px;">Avisos</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Qualquer jogo que tenha sucesso corre o risco de imitação por parte de outras empresas, tal como é o caso do MMORPG <i>World of Warcraft</i>®;</li> <li>➤ Publicidade desprestigiada pode denegrir a marca da empresa e, portanto, ter consequências a nível financeiro e na sua posição no mercado;</li> <li>➤ Apesar da Blizzard ter um departamento especializado no combate à pirataria, nunca será o suficiente, pois haverá sempre novas formas de pirataria nos jogos.</li> </ul>
<div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px; font-weight: bold; margin-bottom: 5px;">Restrições</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A forte dependência da <i>internet</i> pode prejudicar a expansão para novos mercados;</li> <li>➤ O facto da empresa apostar em novos jogos com a mesma <i>storyline</i>, de não ter jogos de desporto e dos seus lançamentos serem demorados pode resultar no afastamento de potenciais novos clientes.</li> </ul>	<div style="background-color: #0056b3; color: white; text-align: center; padding: 2px; font-weight: bold; margin-bottom: 5px;">Riscos</div> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A demora nos lançamentos, aliada ao risco de imitação, pode levar a concorrência a antecipar-se em alguns novos conceitos de jogos de vídeo;</li> <li>➤ O facto das categorias e conteúdos dos jogos da Blizzard consistirem em “aniquilar o inimigo” para ganhar, ao contrário dos jogos de desportos, que consistem em pontuar para derrotar o adversário, pode levar a que a imprensa publique artigos desprestigiantes para a empresa.</li> </ul>

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 2

### 2 – Formulação estratégica

Visão								
<p>“Ser e ser reconhecida como a empresa líder na indústria de jogos de vídeo que oferece as melhores opções de escolha com qualidade, longevidade e jogabilidade únicas.”</p>								
Missão								
<p>“Dedicated to creating the most epic entertainment experiences...ever.”</p>								
Valores								
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 25%;">➤ <i>Gameplay first</i></td> <td style="width: 25%;">➤ <i>Play nice, Play fair</i></td> <td style="width: 25%;">➤ <i>Every voice matters</i></td> <td style="width: 25%;">➤ <i>Lead responsibly</i></td> </tr> <tr> <td>➤ <i>Commit to quality</i></td> <td>➤ <i>Embrace your inner geek</i></td> <td>➤ <i>Think globally</i></td> <td>➤ <i>Learn &amp; grow</i></td> </tr> </table>	➤ <i>Gameplay first</i>	➤ <i>Play nice, Play fair</i>	➤ <i>Every voice matters</i>	➤ <i>Lead responsibly</i>	➤ <i>Commit to quality</i>	➤ <i>Embrace your inner geek</i>	➤ <i>Think globally</i>	➤ <i>Learn &amp; grow</i>
➤ <i>Gameplay first</i>	➤ <i>Play nice, Play fair</i>	➤ <i>Every voice matters</i>	➤ <i>Lead responsibly</i>					
➤ <i>Commit to quality</i>	➤ <i>Embrace your inner geek</i>	➤ <i>Think globally</i>	➤ <i>Learn &amp; grow</i>					
Fatores Críticos de Sucesso								
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 33%;">➤ Marca reconhecida mundialmente;</td> <td style="width: 33%;">➤ Elevada qualidade e longevidade dos seus jogos de vídeo;</td> <td style="width: 33%;">➤ Facilidade de acesso aos seus produtos;</td> </tr> <tr> <td>➤ Grande variedade de oferta;</td> <td></td> <td>➤ Serviço de suporte rápido e eficaz.</td> </tr> </table>	➤ Marca reconhecida mundialmente;	➤ Elevada qualidade e longevidade dos seus jogos de vídeo;	➤ Facilidade de acesso aos seus produtos;	➤ Grande variedade de oferta;		➤ Serviço de suporte rápido e eficaz.		
➤ Marca reconhecida mundialmente;	➤ Elevada qualidade e longevidade dos seus jogos de vídeo;	➤ Facilidade de acesso aos seus produtos;						
➤ Grande variedade de oferta;		➤ Serviço de suporte rápido e eficaz.						
Objetivos globais								
<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;">1 - Expandir para novos mercados;</td> <td style="width: 50%;">4 - Apostar na diversificação do negócio;</td> </tr> <tr> <td>2 - Aumentar as receitas;</td> <td>5 - Aumentar a rentabilidade dos acionistas;</td> </tr> <tr> <td>3 - Apostar na expansão de jogos de vídeo para outras plataformas;</td> <td>6 - Diminuir os custos de distribuição.</td> </tr> </table>	1 - Expandir para novos mercados;	4 - Apostar na diversificação do negócio;	2 - Aumentar as receitas;	5 - Aumentar a rentabilidade dos acionistas;	3 - Apostar na expansão de jogos de vídeo para outras plataformas;	6 - Diminuir os custos de distribuição.		
1 - Expandir para novos mercados;	4 - Apostar na diversificação do negócio;							
2 - Aumentar as receitas;	5 - Aumentar a rentabilidade dos acionistas;							
3 - Apostar na expansão de jogos de vídeo para outras plataformas;	6 - Diminuir os custos de distribuição.							

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 3

### 3 – Opções estratégicas

Caminhos e direção estratégica

Caminho	Alvo alargado	Custo	Diferenciação
	Alvo estreito	Focalização	

Curto e médio prazo	Longo prazo
<p><u>Estratégias de crescimento:</u></p> <p><u>Concentração por integração horizontal:</u> A empresa deveria continuar a apostar em aquisições, alianças estratégicas e transações de licenciamento, com o objetivo de aumentar os seus recursos, o alcance geográfico dos seus produtos e a sua propriedade intelectual.</p> <p><u>Diversificação concêntrica:</u> A empresa deveria continuar a apostar na oferta de uma grande variedade de categorias de jogos de vídeo, considerando o desenvolvimento de um jogo na categoria de desporto.</p>	<p><u>Estratégias de crescimento:</u></p> <p><u>Diversificação conglomerada:</u> A verificar-se o sucesso das suas estratégias de curto e médio prazo, a empresa poderia aproveitar a sua reputação para apostar na diversificação do seu negócio para outras indústrias, tal como já está a fazer com o filme <i>World of Warcraft</i><sup>®</sup>. Essa aposta poderia passar por novos investimentos nas indústrias da música e do cinema, ou ainda pela indústria de parques de diversão, através de parques temáticos com os heróis dos seus jogos.</p>

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

ISCTE Business School  
Instituto Universitário de Lisboa

Questão 4

### 4 – Fusão e separação da Activision com a Vivendi

```

graph LR
    A[Activision] --- Plus[+] --- B[Blizzard Entertainment (Vivendi*)]
    Plus --- C[1 - Fusão] --- D[Activision Blizzard]
    D --- Minus[-] --- E[2 - Separação] --- F[Vivendi]
    
```

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fusão de duas empresa do mesmo setor de atividade – fusão horizontal;</li> <li>➤ Operação anunciada a 2 de dezembro de 2007 e concluída a 9 de julho de 2008, avaliada em 18,9 biliões de dólares;</li> <li>➤ Razões: financeiras, estratégicas e de marketing;</li> <li>➤ Redução de custos devido à partilha de serviços, tais como financeiros, de tecnologias de informação, de contabilidade, de recursos humanos, legais, de instalações e de vendas;</li> <li>➤ Partilha de <i>know-how</i> e competências.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Compra pela Activision Blizzard, em outubro de 2013, de 429 milhões das suas ações à Vivendi, por cerca de 5,83 biliões de dólares;</li> <li>➤ Razões: Bobby Kotick (CEO da Activision Blizzard), em conjunto com os restantes membros da Activision Blizzard, acreditava que uma maior independência da empresa resultaria num maior crescimento da mesma;</li> <li>➤ Venda pela Vivendi de 172 milhões de ações da Activision Blizzard à ASAC II LP, por cerca de 2,34 biliões de dólares, e de 41 milhões de ações em oferta pública, em maio de 2014, por 850 milhões de dólares;</li> <li>➤ A Vivendi tornou-se num sócio minoritário da Activision Blizzard ficando com cerca de 41 milhões de ações correspondentes a, aproximadamente, 6% das ações.</li> </ul>
--	--

\*À data da fusão a Blizzard Entertainment constituía o segmento dos jogos de vídeo da Vivendi, pelo que a fusão entre a Activision e a Vivendi é, usualmente, vista como tendo sido entre a Activision e a Blizzard Entertainment.

Desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment na indústria de jogos de vídeo

## 4 - Conclusão

De forma a concluir este projeto, pretende-se agora retirar as devidas ilações para o problema de investigação considerado, tendo em conta o que foi estudado, analisado e investigado. Apresentam-se ainda algumas linhas de investigação futura.

O presente caso de estudo incidiu sobre a indústria dos jogos de vídeo, uma indústria pouco estudada no mundo académico, com um enorme potencial para as economias a nível mundial e um crescimento notável ao longo dos últimos anos.

O principal objetivo do projeto passou por perceber toda a realidade empresarial da empresa Blizzard Entertainment, nomeadamente, as estratégias que a conduziram a ocupar um lugar de topo num mercado extremamente competitivo, como é o mercado dos jogos de vídeo. Adicionalmente, pretendeu-se perceber todo o percurso que levou uma pequena empresa, que se dedicava à criação de portas para jogos de vídeo, a tornar-se numa grande empresa de desenvolvimento de jogos de vídeo mundialmente reconhecida.

A indústria de jogos de vídeo teve o seu início com o lançamento da primeira consola pela Magnavox em 1972 e, desde então, passou por oito gerações, marcadas por evoluções significativas. A própria rapidez destas evoluções depressa tornou evidente o potencial desta nova indústria.

Os efeitos económicos a nível mundial desta indústria têm sido notáveis e, só nos EUA, no período de 2009 e 2013, verificou-se um crescimento de vendas de cerca de 52,5%, correspondente a um aumento de 5 biliões de dólares. Em relação às receitas mundiais, em 2014 totalizaram cerca de 100 biliões de dólares, perspetivando-se um aumento para 111 biliões de dólares em 2015. Desta forma, percebe-se o impacto cada vez mais acentuado que esta indústria terá a nível económico.

Adicionalmente, perspetivam-se algumas mudanças nesta indústria nos próximos anos, tais como: o fim dos *Blockbusters*, devido aos elevados custos de produção envolvidos; o aumento de qualidade das consolas, devido à forte competição entre as grandes empresas; o aumento cada vez mais acentuado das receitas dos jogos de vídeo *online* em relação aos tradicionais (não *online*); a passagem gradual do formato físico para o digital; uma maior adesão das empresas ao modelo de negócio *Free-to-Play*; o fim das consolas portáteis, devido à maior adesão dos consumidores dos jogos de vídeo de dispositivos móveis como, por exemplo, *tablets* ou telemóveis.

No que diz respeito à Blizzard Entertainment, esta empresa foi fundada em 8 de fevereiro de 1991, por Michael Morhaim, Allen Adham e Frank Pearce, na procura de conciliar a sua vida profissional com a paixão que partilhavam pelos jogos de vídeo. Assim, após concluírem o Bacharelato na universidade UCLA (University of California, Los Angeles), em 1990, resolveram criar uma pequena empresa, a Silicon & Synapse, cuja atividade era a criação de portas de jogos de vídeo para outras empresas.

Ao longo dos anos, a empresa teve uma evolução notável, tornando-se numa grande empresa de desenvolvimento de jogos de vídeo. No entanto, para chegar a este ponto, a empresa passou por vários processos de aquisição e fusão ao longo do seu percurso, dos quais se destacam a sua aquisição pela Vivendi e a posterior fusão desta empresa com a Activision.

Se, por um lado, a aquisição da empresa pela Vivendi a impulsionou para uma nova posição face ao mercado, por outro lado, a fusão da Vivendi com a Activision levou a um maior crescimento e a um aumento de rentabilidade dos acionistas, traduzido num aumento dos proveitos, com o aumento do rácio ROE em cerca de 12,5% de 2008 até hoje.

Esta fusão permitiu não só a redução de custos pela partilha dos custos de serviços, como a eliminação da concorrência entre si, visto serem duas empresas do mesmo setor de atividade. Tornaram-se, assim, numa empresa mais robusta, com mais capacidade e novos horizontes.

Mais recentemente, em outubro de 2013, por iniciativa de Bobby Kotick (CEO da Activision Blizzard) e com o acordo dos restantes membros da empresa, a Activision Blizzard separou-se da Vivendi. Esta operação foi realizada através da compra de 429 milhões de ações da Vivendi, por cerca de 5,83 bilhões de dólares, e teve em vista um maior crescimento da empresa, resultante da sua maior independência.

Atualmente, os principais concorrentes da Activision Blizzard são a Electronic Arts e a Nintendo. No entanto, a Blizzard Entertainment em particular tem como principal concorrente a Electronic Arts, pois o *core business* desta empresa também passa pela criação e desenvolvimento de jogos de vídeo para computador, ao contrário do que se verifica com a Nintendo, que se dedica à criação e ao desenvolvimento de jogos de vídeo para a sua consola.

Adicionalmente, algumas empresas emergentes ameaçam individualmente alguns produtos da Blizzard Entertainment e, portanto, o negócio da empresa. Por exemplo, os inúmeros jogos que surgiram na categoria MMORPG com o modelo de negócio *Free-to-Play* ameaçam o seu jogo *World of Warcraft*<sup>®</sup>, que conta com cerca de 10 milhões de subscritores no final do ano

2014 e é responsável por uma grande fatia das suas receitas (cerca de 2,736 biliões de dólares até 2013).

Saliente-se ainda que a empresa está em constante procura de novas oportunidades e atenta ao que a atual concorrência e os potenciais novos concorrentes apresentam, para assim poder crescer, através de outros nichos de mercado, oferecendo novas categorias de jogos. Por exemplo, o seu mais recente jogo de vídeo, o *Heroes of the Storm*<sup>™</sup>, procura rivalizar com o *League of Legends*<sup>®</sup> da Tencent/Riot Games, empresa que começa a representar algum perigo.

Adicionalmente, a Blizzard Entertainment procura sempre a máxima qualidade nos seus produtos e, quando entende que um determinado jogo de vídeo não está à altura da sua imagem, a empresa prefere perder o dinheiro já investido do que denegrir a sua imagem. Esta elevada exigência traduz-se efetivamente na qualidade dos seus jogos, o que lhe permitiu obter um total de receitas de aproximadamente 4,283 biliões de dólares até 2013.

De forma a melhorar entretenimento dos seus jogadores e difundir ainda mais a sua marca, a empresa conta com vários parceiros de renome mundial e ainda com dois serviços próprios associados aos seus produtos, a Battle.net e a BlizzCon, com grande influência no seu negócio.

Por um lado, a Battle.net oferece aos seus clientes uma maior facilidade de acesso aos seus produtos, mostrando assim a sua preocupação constante com o cliente. Por outro lado, a BlizzCon procura manter os seus clientes sempre atualizados sobre as novidades da empresa, assim como anuncia e possibilita a compra de bilhetes para eventos onde a empresa tem um contacto direto com o cliente, promovendo assim a sua lealdade para com a empresa.

No que respeita à atual realidade da empresa, a estratégia da Blizzard Entertainment passa por ter um compromisso de inovação nos seus produtos, contando com três das principais franquias da indústria de jogos de vídeo: *Warcraft*, *Diablo* e *StarCraft*. A empresa procura proporcionar aos seus clientes o maior nível de entretenimento, oferecendo um vasto leque de categorias de jogos, com a melhor qualidade possível e novas funcionalidades, aliadas a uma fácil jogabilidade. Adicionalmente, a empresa está atenta a todas as críticas e propostas dos seus jogadores através de fóruns, reforçando a sua confiança e lealdade.

No que diz respeito à envolvente, os agentes económicos têm grande influência em qualquer negócio e, de igual modo, os indicadores políticos, económicos, sociais e tecnológicos não podem ser ignorados pelas empresas, devido a sua importância na indústria. Assim, de

seguida serão retiradas ilações sobre a envolvente da indústria de jogos de vídeo e que reflexos poderá ter sobre a Blizzard Entertainment.

Em termos políticos, a Blizzard Entertainment tem de ter particular cuidado com o conteúdo dos seus jogos, pois aspetos culturais, sociais ou religiosos podem ferir suscetibilidades e implicar mesmo a proibição total da comercialização em determinados países. Estes aspetos, assim como o facto de estar sujeita, em cada país, a diferentes regras e regulamentos, podem criar prejuízos significativos.

Quanto aos indicadores económicos, o aumento do desemprego e a conseqüente perda de poder de compra dos consumidores é algo a temer pela empresa, pelo que tem começado a apostar no modelo de negócio *Free-to-Play* para os seus jogos de vídeo.

Socialmente, o aumento do preconceito relativamente a despende dinheiro num jogo de vídeo, seja em subscrições e/ou em micro-transações, pode vir a prejudicar as receitas da empresa.

Por último, quanto à tecnologia, a maior preocupação nesta indústria assenta no aumento da pirataria, pelo que a empresa tem uma equipa de profissionais a trabalhar só neste aspeto, de forma a não permitir que os seus clientes sejam prejudicados e a promover a confiança dos mesmos. Note-se ainda que a tendência do aumento do número de consumidores que preferem adquirir os jogos em formato digital, em detrimento do formato físico, resultará em menores custos para a empresa a médio/longo prazo.

Em relação aos agentes económicos, face aos custos de mudança para o cliente serem praticamente nulos, a rivalidade entre empresas ser elevada e à abundância de produtos substitutos, a empresa tem apostado numa estratégia de diferenciação, oferecendo uma grande variedade de categorias de jogos de vídeo com uma boa qualidade, longevidade e jogabilidade. Desta forma, a empresa distingue-se da maior parte da concorrência, o que constitui uma das suas principais vantagens competitivas.

É ainda de referir que a indústria de jogos de vídeo, no que respeita a empresas de grande dimensão que se dedicam ao desenvolvimento de jogos de vídeo para computador com ciclos de vida longos, apresenta barreiras à entrada e à saída médias/altas. Por um lado, o elevado investimento e a saturação de *players* na indústria faz com que as barreiras à entrada sejam médias/altas. Por outro lado, o elevado grau de especialização dos ativos, por vezes de difícil

revenda, e os contratos e licenças cujos termos têm de ser respeitados e cumpridos, torna as barreiras à saída médias/altas.

A cooperação entre empresas é uma estratégia de extrema importância e pode resultar numa situação de *win-win* para as empresas envolvidas e traduzir-se num aumento das receitas.

Neste sentido, a Blizzard Entertainment conta com parceiros de renome, com mútuos benefícios para as partes envolvidas. Por exemplo, ao usar os equipamentos da Razer (empresa de equipamentos de alta qualidade para jogos de vídeo) nos seus eventos, a Blizzard Entertainment promove esta marca, a qual, por sua vez, promove a Blizzard Entertainment, exibindo nas embalagens dos seus produtos imagens relacionadas com os jogos desta empresa.

No que se refere aos custos apresentados pela Blizzard Entertainment, na sua maior parte estão relacionados com as operações, o desenvolvimento tecnológico e o marketing e vendas. Tal é explicado pelos elevados custos associados à produção e aos salários, no que respeita às operações, pela proteção de propriedade intelectual e a investigação necessária para a criação de um jogo, relativamente ao desenvolvimento tecnológico, e pela importância que a empresa dá à publicidade através dos vários meios de comunicação, no caso do marketing e vendas. Adicionalmente, destaca-se a margem alta da empresa com um valor percentual de 26,84%.

Atualmente, a Blizzard Entertainment apresenta vários pontos fortes, que a diferenciam da concorrência, como a notoriedade da marca, a grande variedade de categorias de jogos e a sua elevada qualidade e longevidade. No entanto, também possui alguns pontos fracos que podem prejudicar o seu negócio, como a demora no lançamento de novos jogos, que pode provocar impaciência nos seus clientes e assim contribuir para a sua perda a favor da concorrência.

Por outro lado, oportunidades como a possibilidade de expansão para outros mercados e o aumento cada vez maior dos aderentes aos jogos de vídeo podem ajudar a aumentar o seu volume negócio. No entanto, a empresa deverá estar atenta às ameaças ao seu negócio, presentes ou potenciais, como, por exemplo, os riscos de imitação dos seus produtos e as novas formas de pirataria *online*.

Assim, ao cruzar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos com as ameaças e oportunidades, a empresa poderá minimizar os pontos fracos e maximizar os pontos fortes, através da aposta na diversificação do negócio para outras indústrias, à semelhança do que já está a fazer com o desenvolvimento do filme sobre o *World of Warcraft*<sup>®</sup>.

Em relação à ambição e às metas da empresa, estas encontram-se bem delineadas na sua missão, empenhando-se permanentemente ao máximo nos seus jogos de vídeo de modo a proporcionar aos seus clientes as mais épicas experiências. Neste sentido, a empresa promove o bom ambiente empresarial entre os seus funcionários, que são guiados diariamente pelos oito valores *core* da empresa e premiados mediante o seu desempenho e anos de serviço.

É de realçar que a Blizzard Entertainment tem seguido um caminho estratégico focado na diferenciação, no qual, pelo sucesso que tem evidenciado, a empresa deveria continuar a apostar.

A curto e a médio prazo, a empresa deveria manter as suas atuais estratégias, que se têm mostrado eficientes nos últimos anos, isto é, continuar a apostar em novas alianças e no desenvolvimento de novas categorias de jogos de vídeo. Adicionalmente, a empresa deveria continuar a procurar desenvolver jogos de vídeo de categorias diferentes, nomeadamente, na categoria de desporto.

A longo prazo, dada a inegável reputação já angariada pela empresa e os sinais de interesse na expansão do seu negócio para outras indústrias, a possibilidade de diversificação do seu negócio para a indústria de parques de diversão, através de parques temáticos com os heróis dos seus jogos, poderá resultar numa excelente oportunidade para a Blizzard Entertainment.

Tendo o projeto incidido sobre o desenvolvimento estratégico da Blizzard Entertainment e o seu percurso até os dias de hoje, torna-se interessante e essencial perceber o impacto que seus novos produtos terão nas suas receitas, uma vez que o seu principal produto, *World of Warcraft*<sup>®</sup>, apresentou um decréscimo em cerca de 3 milhões subscritores em relação a 2014. Refira-se a este propósito que um dos seus novos produtos, o *Heroes of the Storm*<sup>™</sup>, na fase de *Beta Test* já contava com 11 milhões utilizadores.

Tendo em conta estes aspetos, aponta-se como linha de investigação futura a análise das diferentes estratégias que a empresa irá utilizar nos seus novos produtos. Propõe-se adicionalmente que sejam analisados os resultados da mudança de estratégia no *World of Warcraft*<sup>®</sup>, no qual a empresa está a passar do seu tradicional modelo de negócio de subscrições para o modelo *Free-to-Play*.

Por fim, será interessante analisar o impacto que o seu filme sobre o *World of Warcraft*<sup>®</sup>, que ainda está em desenvolvimento, terá no seu negócio, uma vez que se trata da primeira tentativa de diversificação do seu negócio para outra indústria.

## 5 - Bibliografia

- Activision Blizzard, Relatório Financeiro Anual de 2008, <http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/3878637362x0x295665/7cc591b7-430b-42b6-a4a5-e37b8c467161/ACTI08AR.pdf>, consultado entre 01/11/2014 e 15/06/2015.
- Activision Blizzard, Relatório Financeiro Anual de 2010, <http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/3878637362x0xS1047469-11-1413/718877/filing.pdf>, consultado entre 01/11/2014 e 15/06/2015.
- Activision Blizzard, Relatório Financeiro Anual de 2011, <http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/3878637362x0xS1047469-12-1775/718877/filing.pdf>, consultado entre 01/11/2014 e 15/06/2015.
- Activision Blizzard, Relatório Financeiro Anual de 2013, [http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/3290787148x0x746096/2205b72d-1007-4dcb-a5f1-2d121d8ec95c/Activision\\_Blizzard\\_2013\\_AR.1.pdf](http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/3290787148x0x746096/2205b72d-1007-4dcb-a5f1-2d121d8ec95c/Activision_Blizzard_2013_AR.1.pdf), consultado entre 01/11/2014 e 15/06/2015.
- Activision Blizzard, Relatório Financeiro Anual de 2014, <http://files.shareholder.com/downloads/ACTI/3878637362x0xS1047469-15-1298/718877/filing.pdf>, consultado entre 01/11/2014 e 15/06/2015.
- Bekkelund, K. J. 2011. *Succeeding with freemium. Exploring why companies have duceded & failed with freemium*. Projeto de final de curso, Norwegian University of Science and Technology, Trondheim.
- Bonwell, C., e Eison, A. 1991. Active learning: Creating excitement in the classroom. *Learning*, Vol: NA; pp. 1-6.
- Bovet, D., e Martha, J. 2000. *Value nets: Breaking the supply chain to unlock hidden profits*. New York: John Wiley.
- Brandenburger, A. M., e Nalebuff, B. J. 1996. *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Bu, H. 2010. On Vulnerability of Corporate Value Net Based on Self Adaptation Complexity System. *International Journal of Business and Management*, 5(11): 50-55.
- Carvalho, J. C., e Filipe, J. C. 2014. *Manual de estratégia: Conceitos, prática e roteiro*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cheng, Y., Song, W., e Chen, X. 2011. *Research on the theoretical boundary of the business model concept*. In 2011 International Conference on E-Business and E-Government, ICEE2011 - Proceedings, pp. 1539-1542.
- Clausewitz, C. V. 1832. *Vom Kriege*. Berlin: Ferdinand Dümmlers.
- Clougherty, J., e Duso, T. 2008. The impact of horizontal mergers on rivals: Gains to being left outside a merger. *Journal of Management Studies*, 46(8): 1365-1395.
- Dauber, D. 2009. *Mergers and acquisitions , integration and culture: What we have learned and failed to learn in the past ten years*. University of Economics and Business, Vienna.
- Drucker, P. F. 1973. *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York: Harper & Row.

- Esposito, N. 2005. *A Short and Simple definition of what a videogame is*. Proceedings of the 2005 DiGRA International Conference.
- Flyvbjerg, B. 2006. Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12(2): 219-245.
- Gee, J. P. 2005. Why are videogames good for learning? *Spectrum*, 32: 25-32.
- Gerring, J. 2004. What is a case study and what is it good for? *American Political Science Review*, 98(2): 341-354.
- Granic, I., Lobel, A., e Engels, R. C. M. E. 2014. The benefits of playing video games. *The American Psychologist*, 69: 66-78.
- Griffiths, M. 1999. Violent video games and aggression: A review of the literature. *Elsevier Science*, 4(2): 203-212.
- Guardini, P. 2002. Virtual unreality of videogames. *Psychology Journal*, 1(1): 57-70.
- Holmes, T. M. 2007. Planning versus Chaos in Clausewitz's On War. *Journal of Strategic Studies*, 30(1): 129-151.
- <http://12manage.com>, consultado entre 01/01/2015 e 20/06/2015.
- <http://business.financialpost.com/2013/02/06/u-s-video-game-sales-drop-9-in-2012-despite-rise-in-digital-revenue/>, consultado em 1/20/2015.
- <http://eu.battle.net>, consultado entre 01/10/2014 e 20/06/2015.
- <http://eu.battle.net/blizzcon/en/>, consultado entre 01/10/2014 e 20/06/2015.
- <http://eu.blizzard.com>, consultado entre 01/10/2014 e 20/06/2015.
- <http://euw.leagueoflegends.com/>, consultado em 01/11/2014.
- <http://financials.morningstar.com/competitors/industry-peer.action?t=ATVI>, consultado em 01/07/2014 e em 20/01/2015.
- <http://investing.businessweek.com/>, consultado em 01/02/2015.
- <http://investor.activision.com/releasedetail.cfm?releaseid=279372>, consultado em 05/02/2015.
- <http://pt.creative.com/>, consultado em 10/11/2014.
- <http://steelseries.com/>, consultado em 10/11/2014.
- <http://www.activisionblizzard.com>, consultado entre 01/10/2014 e 20/06/2015.
- <http://www.activision.com>, consultado entre 01/01/2015 e 01/04/2015.
- <http://www.ausgamers.com/news/read/3423706/blizzard-officially-announces-australian-servers-for-diablo-3>, consultado em 25/03/2015.
- <http://www.cnet.com/news/blizzard-clarifies-world-of-warcraft-free-to-play-veteran-edition/>, consultado em 24/03/2015.

- <http://www.cod7blackops.com/?57-black-ops-grosses-650-million-in-first-five-days/>, consultado em 12/02/2015.
- <http://www.dailymail.co.uk/news/article-1157362/World-Of-Warcraft-addictive-crack-cocaine-teenager-suffers-convulsions-24-hour-long-game.html>, consultado em 29/03/2015.
- <http://www.dcentertainment.com/>, consultado em 10/11/2014.
- <http://www.di.ubi.pt/~agomes/tjv/teoricas/01-genres.pdf>, consultado em 01/07/2014.
- [http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content\\_id=660731](http://www.dn.pt/inicio/interior.aspx?content_id=660731), consultado em 10/10/2015.
- <http://www.economist.com/node/21541164>, consultado em 12/02/2015.
- <http://www.epicweapons.com/>, consultado em 10/11/2014.
- <http://www.gamesindustry.biz/articles/2013-02-06-USD14-8-billion-spent-on-gaming-in-us-last-year-says-npd>, consultado em 10/11/2014.
- <http://www.gamespot.com/articles/league-of-legends-revenues-for-2013-total-624-million-update/1100-6417224/>, consultado em 20/11/2014.
- <http://www.gartner.com/newsroom/id/2614915>, consultado em 10/12/2014.
- <http://www.ibtimes.com/sad-end-blockbuster-video-onetime-5-billion-company-being-liquidated-competition-online-giants>, consultado em 20/12/2014.
- <http://www.ign.com/articles/2010/10/22/the-history-of-blizzard>, consultado em 12/02/2015.
- <http://www.inflation.eu/>, consultado em 15/03/2015.
- <http://www.informit.com/articles/article.aspx?p=378141>, consultado em 20/11/2015.
- <http://www.insidegamingdaily.com/2011/04/11/all-your-history-blizzard-entertainment-part-1/>, consultado em 20/11/2014.
- <http://www.kongregate.com/>, consultado em 05/03/2015.
- <http://www.npd.com>, consultado em 10/11/2015.
- <http://www.polygon.com/features/2014/10/3/6901193/blizzard-entertainment-three-lives>, consultado em 05/12/2014.
- <http://www.pwc.com>, consultado em 20/11/2014.
- <http://www.pwc.ie/media-centre/press-release/2014-irish-entertainment-and-media.jhtml>, consultado em 20/11/2014.
- <http://www.pwc.pt>, consultado em 20/11/2014.
- <http://www.razerzone.com/>, consultado em 10/11/2014.
- <http://www.sideshowtoy.com/>, consultado em 10/11/2014.
- <http://www.simonandschuster.com/>, consultado em 10/11/2014.

- <http://www.statista.com/statistics/276601/number-of-world-of-warcraft-subscribers-by-quarter>, consultado em 25/03/2015.
- <http://www.statisticbrain.com/blizzard-entertainment-statistics/>, consultado em 01/07/2014.
- <http://www.techopedia.com>, consultado em 12/08/2014.
- <http://www.teciber.com/>, consultado em 21/03/2015.
- <http://www.tecmundo.com.br/>, consultado em 01/07/2014.
- <http://www.theesa.com>, consultado em 18/03/2015.
- <http://www.theesa.com/about-esa/industry-facts/>, consultado em 18/03/2015.
- [http://www.theesa.com/facts/pdfs/VideoGames21stCentury\\_2014.pdf](http://www.theesa.com/facts/pdfs/VideoGames21stCentury_2014.pdf), consultado em 18/03/2015.
- [http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2014/11/VideoGames21stCentury\\_2014.pdf](http://www.theesa.com/wp-content/uploads/2014/11/VideoGames21stCentury_2014.pdf), consultado em 18/03/2015.
- <http://www.tmcnet.com/usubmit/2004/Dec/1098177.htm>, consultado em 18/03/2015
- <http://www.vivendi.com>, consultado entre 01/01/2015 e 01/04/2015.
- <https://www.youtube.com/watch?v=R15P7LBcl60>, entrevista dos fundadores da Blizzard Entertainment, consultado em 10/11/2014.
- Laudon, K.C., e Laudon, J. P. 2012. *Management information systems: Managing the digital firm*. New Jersey: Pearson.
- Lin, H., e Sun, C. 2007. *Cash trade within the magic circle: Free-to-Play game challenges and massively multiplayer online game player responses*. Proceedings of DiGRA 2007 Conference, pp. 335-343.
- Luton, W. 2013. *Free2Play: Making money from games you give away*. New Riders.
- Marchand, A., e Hennig-Thurau, T. 2013. Value creation in the video game industry: Industry economics, consumer benefits, and research opportunities. *Journal of Interactive Marketing*, 27: 141-157.
- Mintzberg, H. 1987. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30: 11-24.
- Oh, G., e Ryu, T. 2007. *Game design on item-selling based payment model in Korean online games*. Proceedings of DiGRA 2007 Conference, pp. 650-657.
- Olsson, B., e Sidenblom, L. 2010. *Business models for video games*. Tese de mestrado, Lund University - School of Economics and Management, Department of Informatics, Sweden.
- Osterwalder, A., e Pigneur, Y. 2005. Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept. *Communications of Association for Information Systems*, 15: 1-33.

- Peters, T., e Waterman, R. 1982. *In search of excellence: Lessons from America's best-run companies*. London: Harper Collins Business.
- Porter, M. E. 1980. *Competitive strategy: Techniques for analyzing for industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. 1996. What is strategy? *Harvard Business Review*, 6:61-78.
- Ronda, G. A., e Guerras, L. A. 2012. Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33: 162-188.
- Salama, A. 2003. Challenges and opportunities in mergers and acquisitions: Three international case studies – Deutsche Bank-Bankers Trust; British Petroleum-Amoco; Ford-Volvo. *Journal of European Industrial Training*, 27(6): 313-321.
- Seo, M., e Hill, N. 2005. Understanding the human side of merger and acquisition: An integrative framework. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41(4): 422-443.
- Sherman, A. J. 2011. *Mergers & acquisitions from A to Z* (3<sup>a</sup> ed). New York: AMACOM.
- Wheelen T. L., e Hunger J. D. 2008. *Strategic management and business policy* (12<sup>a</sup> ed). Pearson.
- Zott, C., Amit, R., e Massa, L. 2011. The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042.

## 6 - Anexos

### 6.1 - Análise das 5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída

Pressupostos usados:

- i. A classificação de cada força é apresentada numa escala nominal que varia de 1 a 5, onde 1 corresponde a “muito baixo”, 2 a “baixo”, 3 a “médio”, 4 a “alto” e 5 a “muito alto”;
- ii. A indústria foi delimitada às empresas de grande dimensão da indústria de jogos de vídeo, que se dedicam ao desenvolvimento de jogos de vídeo para computador com ciclos de vida longos, os quais requerem um elevado investimento. Assim, não inclui os “jogos de *browser*” ou “*minigames*” nem os jogos de vídeo para consolas, assim como não inclui a indústria de programação de jogos que é quase individual, constituída por pessoas que criam jogos e os vendem a grandes empresas;
- iii. O valor final de cada força resulta do cálculo da média das várias componentes associadas a essa força.

Tabela 12 - Análise das 5 Forças de Porter e Barreiras à entrada e à saída

5 Forças de Porter		CONTRIBUIÇÃO PARA A FORÇA					
		Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta	
<b>Ameaça de entrada de novos competidores</b>							
Economias de escala	Altas	X					Baixas
Diferenciação do produto	Alta		X				Baixa
Identificação da marca	Alta	X					Baixa
Outras desvantagens de custos	Altas	X					Baixas
Necessidades de capital	Altas	X					Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Dificuldade de acesso aos canais de distribuição	Alta			X			Baixa
Políticas protecionistas	Altas	X					Baixas
Dificuldade de acesso à tecnologia necessária	Alta	X					Baixa
Dificuldade de acesso a matérias primas	Alta	X					Baixa
Efeitos de experiência	Altos	X					Baixos
Probabilidade de retaliação pelas empresas existentes	Alta		X				Baixa
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
<b>Rivalidade entre as empresas da indústria</b>							
Nº de empresas concorrentes	Baixo					X	Alto
Grau de concentração do mercado	Alto		X				Baixo
Crescimento do mercado	Alto		X				Baixo
Custos fixos	Baixos					X	Altos
Custos de posse de stock	Baixos			X			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto				X		Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos					X	Baixos
Possibilidade de aumentos de capacidade por pequenos incrementos	Baixa				X		Alta
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto				X		Baixo
Importância das apostas estratégica em jogo	Baixa					X	Alta
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta

→ Baixo 1,7

→ Alto 3,9

Ameaça de produtos substitutos							
Disponibilidade de substitutos	Baixa					X	Alta
Custo (para os clientes) de mudança para o produto substituto	Alto					X	Baixo
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Agressividade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa				X		Alta
Relação "price /performance" dos produtos substitutos face à da indústria	Baixa				X		Alta
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
→ Alto 4,4							
Poder dos fornecedores							
Nº de fornecedores da indústria	Alto			X			Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores, relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Importância da indústria como cliente	Alta				X		Baixa
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto				X		Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Alta				X		Baixa
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo		X				Alto
Importância da qualidade dos produtos comprados	Baixa		X				Alta
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixa	X					Alta
Disponibilidade de produtos substitutos (dos produtos comprados)	Alta		X				Baixa
Ameaça de integração vertical a jusante pelos fornecedores	Baixa		X				Alta
Disponibilidade de informação sobre os fornecedores	Alta		X				Baixa
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
→ Médio 2,7							
Poder dos clientes							
Nº de clientes da indústria	Alto		X				Baixo
Grau de concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo			X			Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo					X	Alto
Custo (para os clientes) de mudança de fornecedor	Alto					X	Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta					X	Baixa
Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo total para o cliente	Baixo		X				Alto
Importância da qualidade dos produtos vendidos pela indústria para os clientes	Baixa					X	Alta
Grau de diferenciação do produtos fornecidos pela indústria	Alto				X		Baixo
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixa					X	Alta
Ameaça de integração vertical a montante pelos clientes	Baixa			X			Alta
Disponibilidade para os clientes de informação sobre a indústria	Baixa					X	Alta
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
→ Alto 4							
Barreiras à saída							
Grau de especialização dos ativos	Baixo					X	Alto
Custo concentrado da saída	Baixo				X		Alto
Interesses estratégicos cruzados (sinergias e outros)	Baixos			X			Altos
Barreiras emocionais	Baixas		X				Altas
Restrições legais e sociais	Baixas			X			Altas
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
→ 3,4							
Barreiras à entrada							
<b>Valor global da força</b>	Baixa	1	2	3	4	5	Alta
→ 3,3*							

\* Este valor resulta de subtrair ao valor total o valor correspondente à ameaça de entrada de novos competidores:  $5 - 1,7 = 3,3$ .

## 6.2 - Análise da Cadeia de Valor

Para a realização desta análise, recorreu-se ao relatório financeiro anual da Activision Blizzard de 2014, que se encontra disponível *online*. É ainda de realçar que neste relatório financeiro os valores são apresentados em milhões de dólares, unidade que se manteve, quer para as tabelas transportadas, quer para as que se obtiveram a partir destas.

Adicionalmente, foi necessário criar um conjunto de pressupostos para que a análise da cadeia de valor fosse possível, correspondentes a cada uma das alíneas que se seguem.

- i. A Activision Blizzard, Inc. (Activision Blizzard) é constituída pela Activision Publishing, Inc. (Activision), Blizzard Entertainment (Blizzard), Inc. e Activision Blizzard Distribution, pelo que será necessário a criação de um pressuposto. É ainda de realçar que a tabela que se segue é a única do relatório financeiro que apresenta os valores individualizados por segmentos.

Tabela 13 - Receitas da Activision Blizzard por segmentos

<b>Segmentos</b>	
Activision Publishing, Inc.	2 686
Blizzard Entertainment, Inc.	1 720
Activision Blizzard Distribution	407
Outras funcionalidades <i>online</i>	(405)
<b>Total</b>	<b>4 408</b>

A Activision Blizzard Distribution trata das operações na Europa, nomeadamente, armazenamento, operações de editoria, fabricação de *hardware* interativo de entretenimento e distribuições logísticas e de vendas, tanto para Blizzard como para a Activision.

Quanto às “Outras funcionalidades *online*”, embora não constituam propriamente um segmento, a Activision Blizzard achou importante dar algum relevo a esta rubrica no seu relatório financeiro. Por corresponder às funcionalidades *online* dos seus títulos (tanto da Blizzard como da Activision), é considerada uma componente essencial para melhorar a jogabilidade dos seus jogos de vídeo.

O primeiro pressuposto consistiu em acrescentar aos valores da Blizzard e da Activision, com igual peso percentual, o montante correspondente à soma dos valores

da Activision Blizzard Distribution e da rubrica “Outras funcionalidades *online*”, pois estão relacionadas diretamente com os serviços de ambas. Esta alteração de valores está refletida na tabela 14.

Tabela 14 - Receitas da Activision Blizzard por segmentos, com a aplicação do pressuposto i

<b>Segmentos</b>	
Activision Publishing, Inc.	2 687
Blizzard Entertainment, Inc.	1 721
<b>Total</b>	<b>4 408</b>

Este pressuposto estará subjacente a todos os que se seguem.

- ii. O segundo pressuposto consistiu na elaboração de uma demonstração de resultados individualizada da Blizzard, através do peso percentual das suas receitas em relação ao valor total das receitas da Activision Blizzard, como de seguida será explicado.

Tabela 15 - Demonstração de resultados global 2014

<b>Receitas</b>	
Vendas	2 786
Subscrições, licenças e outras receitas	1 622
<b>Total das Receitas</b>	<b>4 408</b>
<b>Custos e despesas</b>	
Custos de vendas: custo de produtos	999
Custos de vendas: subscrições <i>online</i>	232
Custos de vendas: <i>royalties</i> de <i>software</i> e amortizações	260
Custos de vendas: licenças de propriedade intelectual	34
Desenvolvimento de produtos	571
Marketing e vendas	712
Outros custos gerais e administrativos	417
<b>Total dos custos</b>	<b>3 225</b>
<b>Resultado Operacional</b>	<b>1 183</b>

A partir desta demonstração de resultados global, tendo em conta o peso percentual das receitas de cada empresa no total das receitas (correspondentes à tabela 14), será elaborada uma demonstração de resultados individualizada para a Blizzard.

Tabela 16 - Cálculo do peso percentual de cada empresa sobre o total das receitas

Segmentos	Peso	Receitas
Activision Publishing, Inc.	60,96%	2 687
Blizzard Entertainment, Inc.	39,04%	1 721
<b>Total</b>	100%	4 408

Feitos os cálculos auxiliares, foi elaborada a demonstração de resultados individualizada para a Blizzard, usando este segundo pressuposto, multiplicando pelo peso percentual obtido, 39,04%, os valores da demonstração de resultados global.

Tabela 17 - Demonstração de resultados da Blizzard, com a aplicação dos pressupostos i e ii

<b>Receitas</b>	
Vendas	1 088
Subscrições, licenças e outras receitas	633
<b>Total das Receitas</b>	1 721
<b>Custos e despesas</b>	
Custos de vendas: custos dos produtos	390
Custos de vendas: subscrições <i>online</i>	91
Custos de vendas: <i>royalties</i> de <i>software</i> e amortizações	102
Custos de vendas: licenças de propriedade intelectual	13
Desenvolvimento de produtos	223
Marketing e vendas	278
Outros custos gerais e administrativos	163
<b>Total dos custos</b>	1 259
<b>Resultado Operacional</b>	462

- iii. Dado não existir uma discriminação da rubrica “Custos de vendas: custos dos produtos” no relatório financeiro da Activision Blizzard foi necessário criar um terceiro pressuposto de forma a ser possível a realização da análise da cadeia de valor.

O terceiro pressuposto consistiu na divisão da rubrica “Custos de vendas: custos dos produtos” em duas partes, “Operações” e “Logística de *inputs* e *outputs*”, e na atribuição a cada uma destas partes de um peso percentual, em relação ao valor total desta rubrica.

Tabela 18 - Custos de vendas: custos dos produtos, com aplicação dos pressupostos i, ii e iii

<b>Custos de vendas: custos dos produtos</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>
Operações	70%	273
Logística de <i>inputs</i> e <i>outputs</i>	30%	117
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>390</b>

Por fim, é importante salientar que as “Operações” correspondem à produção dos jogos de vídeo e programas necessários para os mesmos (por exemplo, um *Launcher*<sup>6</sup> de um jogo de vídeo). Quanto à “Logística de *inputs* e *outputs*”, no que respeita aos *inputs*, inclui o talento e o capital necessário para o desenvolvimento dos conteúdos dos jogos e do *software* necessário, no que respeita aos *outputs*, inclui a distribuição pelos vários canais.

- iv. Tal como no pressuposto anterior, devido à falta de informação no relatório financeiro, a rubrica “Custos de vendas: *royalties* de *software* e amortizações” foi dividida em novas rubricas.

Tabela 19 - Custos de vendas: *royalties* de *software* e amortizações, com aplicação dos pressupostos i, ii e iv

<b>Custos de vendas: <i>royalties</i> de <i>software</i> e amortizações</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>
<i>Royalties</i> de <i>software</i>	60%	61
Amortizações	40%	41
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>

Este pressuposto consistiu na divisão da rubrica “Custos de vendas: *royalties* de *software* e amortizações” em duas partes, “*Royalties* de *software*” e “Amortizações”, e na atribuição a cada uma das partes de um peso percentual, em relação ao valor total desta rubrica.

- v. O quinto e último pressuposto, tal como os dois anteriores, consistiu numa subdivisão da rubrica “Outros custos gerais e administrativos”, com a atribuição de um peso percentual a cada uma das partes.

<sup>6</sup> Programa que permite abrir um determinado jogo de vídeo e aceder a funcionalidades extras, como, por exemplo, uma loja virtual para a compra de um jogo ou de pequenos extras (micro-transações).

Tabela 20 - Outros custos gerais e administrativos com aplicação dos pressupostos i, ii e v

<b>Outros custos gerais e administrativos</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>
Custos de gestão empresarial	8%	13
Salários	60%	98
Previsões de tendências do mercado e serviços de valor acrescentado	8%	13
<i>Updates</i> dos jogos de vídeo	6%	10
Prémios, formação, processamento salarial e outros custos	18%	29
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>163</b>

Concluiu-se, assim, a fase de definição dos pressupostos e extração da correspondente informação.

De seguida, explica-se em que consiste cada atividade da cadeia de valor dentro da indústria de jogos de vídeo, e estimam-se os respetivos pesos para a Blizzard, tendo em conta os valores anteriormente obtidos.

Tabela 21 - Valores percentuais das atividades da Cadeia de Valor da Blizzard

Margem	26,84%
Infraestrutura empresarial	3,12%
GRH	1,70%
Desenvolvimento tecnológico	17,26%
<i>Procurement</i>	0,76%
Operações	21,54%
Logísticas de <i>inputs</i> e <i>outputs</i>	6,80%
Marketing e Vendas	16,15%
Serviços	5,83%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

### Margem

$$\frac{\text{Resultado Operacional}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{462}{1\,721} = 0,2684 = 26,84\%$$

### Infraestrutura empresarial

Inclui aspetos relacionados com a gestão da empresa, como o controlo qualidade e a contabilidade, entre outros, e as amortizações.

$$\frac{\text{Custos de gestão empresarial} + \text{Amortizações}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{13 + 41}{1\,721} = 0,0312 = 3,12\%$$

### Gestão de Recursos Humanos

Inclui o processamento salarial, formações, prémios, entre outros custos.

$$\frac{\text{Prémios, formação, processamento salarial e outros custos}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{29}{1\,721} = 0,0170 = 1,70\%$$

### Desenvolvimento tecnológico

Inclui o *design* de novo *software* para as várias plataformas de jogos de vídeo, a proteção das propriedades intelectuais e desenvolvimento de produtos (a baixo abreviado por D. Prod.), isto é, toda a investigação necessária para a criação dos jogos de vídeo.

$$\frac{\text{C. Vendas: licenças de propriedade intelectual + Royalties de Software + D. Prod.}}{\text{Total das Receitas}} =$$

$$= \frac{13 + 61 + 223}{1\,721} = 0,1726 = 17,26\%$$

### Procurement

Inclui previsões de novos modelos e tendências de mercado e ainda serviços de valor acrescentado.

$$\frac{\text{Previsões de tendências de mercado e serviços de valor acrescentado}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{13}{1\,721} =$$

$$= 0,0076 = 0,76\%$$

### Operações

Inclui a produção dos jogos de vídeo e os salários.

$$\frac{\text{Operações + Salários}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{98 + 273}{1\,721} = 0,2154 = 21,54\%$$

### Logística de *inputs* e *outputs*

Em relação à logística de *inputs*, inclui o talento e o capital necessário para o desenvolvimento dos conteúdos dos jogos e o *software* necessário. Quanto à logística de *outputs*, inclui a distribuição pelos vários canais.

$$\frac{\text{Logística de } \textit{inputs} \textit{ e } \textit{outputs}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{117}{1\,721} = 0,0680 = 6,80\%$$

### Marketing e Vendas

Inclui todo o tipo de publicidade, através dos vários meios de comunicação.

$$\frac{\text{Marketing e Vendas}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{278}{1\,721} = 0,1615 = 16,15\%$$

### Serviços

Inclui os serviços prestados ao cliente, relacionados com subscrições e *updates* dos jogos de vídeo.

$$\frac{\text{Custo de Vendas: subscrições online + Updates dos jogos de vídeo}}{\text{Total das Receitas}} = \frac{91 + 10}{1\,721} = 0,0583 = 5,83\%$$

## 6.3 - Cálculo do ROE

O cálculo do ROE foi feito com recurso aos relatórios financeiros de 2008, 2010, 2011, 2013, e 2014 da Activision Blizzard.

Foi calculado da seguinte forma:

- ROE de 2008

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{-107}{11\,527} = -0,009 = -0,9\%$$

- ROE de 2009

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{113}{10\,756} = 0,011 = 1,1\%$$

- ROE de 2010

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{418}{10\,203} = 0,041 = 4,1\%$$

- ROE de 2011

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{1\,085}{10\,492} = 0,103 = 10,3\%$$

- ROE de 2012

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{1\,149}{11\,317} = 0,102 = 10,2\%$$

- ROE de 2013

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{1\,010}{6\,622} = 0,153 = 15,3\%$$

- ROE de 2014

$$\frac{\text{Net Income}}{\text{Shareholders Equity}} = \frac{835}{7\,233} = 0,115 = 11,5\%$$