



FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: *MARKETING*

ESTRATÉGIA DE *MARKETING*: CASE XBOX 360

MARCIO OLIVEIRA DOS SANTOS

Brasília
2008

MARCIO OLIVEIRA DOS SANTOS

ESTRATÉGIA DE *MARKETING*: CASE XBOX 360

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração do Centro Universitário de Brasília como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Habilitação: Administração

ORIENTADOR: PROF. DR. ALANO NOGUEIRA MATIAS

Brasília
2008

RESUMO

Esta monografia estudou dados e ações administrativas e de *marketing* na área do mercado de *videogames*. O objetivo desse estudo foi de descobrir e entender os relacionamentos determinantes entre o desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* descrito na literatura acadêmica e o lançamento de um *videogame* no mercado mundial. Limitando-se somente a descrever esses relacionamentos e não de explicá-los. O leitor encontrará nesta pesquisa, informações sobre o mercado consumidor conhecido como a geração Y e suas características principais. Informações vindas de diversos autores sobre as principais características de uma estratégia de *marketing*, que contempla a elaboração de uma missão, objetivos mercadológicos e financeiros, mercado alvo e segmento, posicionamento e o mix de marketing; e um estudo de caso sobre as estratégias de *marketing* empregadas pela *Microsoft* no desenvolvimento do seu console de sétima geração (XBOX 360). Foi possível concluir que o desenvolvimento de uma estratégia de marketing é vital para o desenvolvimento de novos *videogames* e produtos em geral.

Palavras-chave: Estratégia de marketing, XBOX 360, *videogame*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
2	METODOLOGIA	11
3	REFERENCIAL TEÓRICO	14
3.1	O que é <i>Marketing</i>	14
3.2	Conceito de Estratégia de <i>Marketing</i>	15
3.2.1	Missão	16
3.2.2	Objetivos mercadológicos e financeiros.....	17
3.2.3	Segmentação.....	17
3.2.4	Posicionamento	18
3.2.5	Mix de <i>marketing</i>	20
3.2.6	Fatores chaves para o sucesso no mercado de <i>videogames</i>	26
4	RESULTADOS (ESTUDO DE CASO)	30
4.1	Introdução	30
4.2	<i>Microsoft</i> : histórico	30
4.3	Desenvolvimento e lançamento do <i>XBOX</i>	31
4.4	Estratégias de <i>marketing</i> da <i>Microsoft</i> para o <i>XBOX 360</i>	34
4.5	Análise dos dados.....	42
5	CONCLUSÃO	46
6	REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia vem se tornando mais presente nas vidas das pessoas. Tanto nas horas de descanso, trabalho e aprendizado, mas especialmente, nas de entretenimento. As opções de entretenimento não se modificaram por completo desde o advento das tecnologias da informação e comunicação (TIC) (WEBSTER; ROBINS, 1986), por que ouvir uma música, assistir um filme, tirar fotos e jogar com os amigos ainda são as opções mais comuns de entretenimento (PWC, 2005b). Os meios e as formas de consumo dessas opções é que sofreram maiores alterações.

Além de poder carregar inúmeros álbuns de música, arquivos de filmes, fotos das férias no bolso em um aparelho portátil (APPLE, 2008) e jogar uma partida de futebol virtualmente com qualquer pessoa no mundo em tempo real (XBOX, 2008), avanços tecnológicos permitem que os consumidores façam tudo isso com muita rapidez, eficiência, em alta definição e com muita comodidade.

A *internet* e os *sites* de busca como o *Google* substituíram as bibliotecas, e os cartões de crédito substituíram os porquinhos para guardar dinheiro.

Além dessas facilidades a tecnologia permite que essas atividades possam ser realizadas, em qualquer lugar, a qualquer hora. O grupo de consumidores que está mais acostumado com essas facilidades é conhecido como geração Y, popularmente assim chamada entre profissionais de marketing e sociologia.

Ela é composta por nascidos entre os anos de 1977 e 1997 (BUSINESSWEEK, 2008), representando uma população de aproximadamente 70 milhões de pessoas (20% população total dos EUA) (TIME, 2008).

Estes nasceram em uma época de prosperidade mundial e de grandes avanços tecnológicos; nunca enfrentaram uma depressão econômica, guerra ou fome; estudaram em uma era em que não havia necessidade de ir até uma biblioteca para fazer uma pesquisa, ou de guardar dinheiro para comprar uma nova camiseta, tênis ou celular (TIME, 2006).

Os membros dessa geração são caracterizados pela intimidade com a tecnologia, falta de paciência em esperar para ter o que querem, necessidade de auto satisfação e intimidade com o caos da vida moderna (BUSINESSWEEK, 2008). A auto satisfação e a falta de paciência dessa geração estão diretamente ligados aos fatores tecnológicos. As facilidades traduzidas pelos avanços da tecnologia como os laptops, câmeras digitais e especialmente a internet alteraram a percepção dos

membros dessa geração (TAPSCOTT, 2008). Assim como os seus brinquedos tecnológicos eles esperam que os serviços e processo sociais tenham a mesma facilidade e eficácia, não só na hora de resolver algum problema, mas também na hora da diversão (TAPSCOTT, 2008).

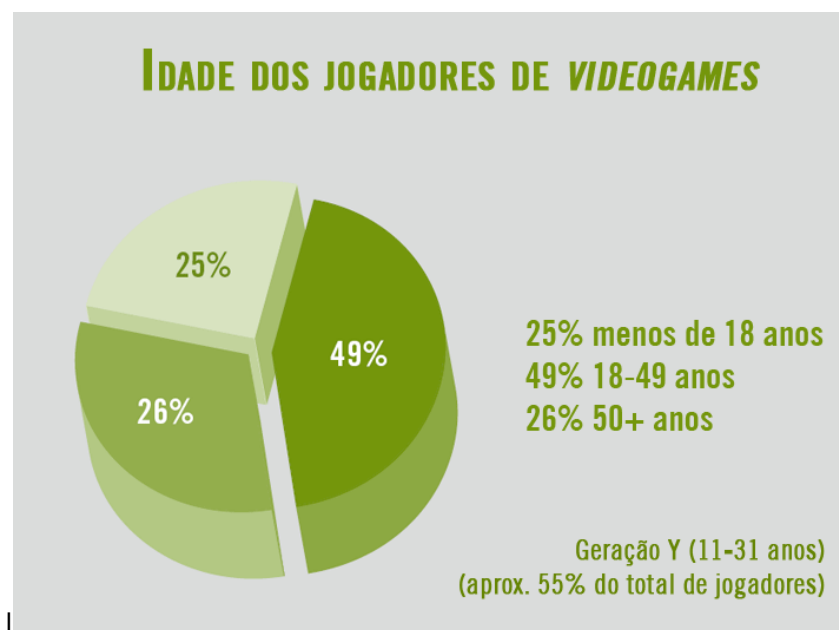
A geração Y é o retrato do consumidor moderno. Armado com um cartão de crédito, um computador pessoal, acesso à *internet* de alta velocidade, e um histórico confortável, eles consomem o que querem, quando querem, como querem e onde querem. Nem mesmo a televisão é assistida da mesma forma. Esses consumidores costumam baixar via *internet*, ou gravar os seus programas prediletos e assistem quando julgarem conveniente. Seja nos seus *iPod's*, a caminho da escola no ônibus, ou nos seus *laptops* quando chegam em casa. A força de escolha está nas mãos dos consumidores e entender isso é de extrema importância para todos os administradores de empresas. Assim, o entendimento das expectativas e desejos desse grupo é cada vez mais importante, por causa da força de escolha que o consumidor do século XXI tem (KOTLER; KELLER, 2006).

Basta visitar um supermercado para identificar as centenas de ofertas de produtos variados que o consumidor pode encontrar. Tomando-se como exemplo as opções de sucos encontrados, pode-se avaliar que existem dezenas de opções e marcas diferentes do mesmo sabor. O mesmo fenômeno acontece na oferta de diversos serviços, como por exemplo, os serviços de telefonia móvel. Em Brasília, existem mais de quatro empresas de telefonia móvel que oferecem diversos planos celulares, para indivíduos e empresas. Mas de certa forma, pode se dizer que o aumento nas opções de produtos e serviços aumentou a dificuldade de escolher. Escolher entre diversas cores, estilos, tamanhos, preços, prazos e outros detalhes pode ser uma tarefa muito difícil e demorada. Aliado, às características da jornada de trabalho e as demandas acadêmicas do século XXI, a sobrecarga de atividades e escolhas aumentam a necessidade de comunicação para o consumidor por marcas de produtos e serviços que atendam os seus desejos e necessidades (KOTLER; KELLER, 2006).

Embora os números, estudos e caracterizações da geração Y utilizadas nesta pesquisa tenham se baseado na sociedade norte americana, o autor acredita que ela deve ser analisada, interpretada e poderá ser aplicada para a realidade Brasileira, pela aproximação sociocultural-financeira que pode ser percebida nos

comportamentos sociais de jovens brasileiros das classes A e B, quando comparadas aos jovens norte americanos da mesma geração.

A geração Y é um retrato do consumidor moderno e o seu consumo por entretenimento digital nunca foi tão grande (PWC, 2005). O que se permite dizer que o entretenimento digital no século XXI vem se tornando um dos maiores mercados do mundo. Um dos maiores segmentos desse mercado de entretenimento digital é o setor de *videogames* (PWC, 2005) e os membros da geração Y representam mais de 55 por cento dos jogadores de videogames nos EUA (ESA, 2008).



Fonte: ESA

FIGURA 1 – Idade dos Jogadores de *videogames*

O mercado de *videogames* que certo dia foi visto como um mercado para crianças e adolescentes socialmente inadequados, é hoje um mercado em expansão (PWC, 2005). Expansão que está diretamente ligado aos desejos e necessidades da geração Y.

Os *videogames* estão entre as formas de entretenimento preferidas do mercado atual, e por isso é muito importante estudá-los como fenômeno de consumo. De acordo com um relatório de perspectivas do setor de *videogames* desenvolvido pela *Price Waterhouse Coopers*, o mercado mundial de *videogames*

em 2005 atingiu a marca dos 27 bilhões de dólares e deve crescer para 46.5 bilhões até 2010, um crescimento de 11,4% (PWC, 2005). Esse mercado na América Latina foi avaliado em 531 milhões de dólares em 2005, e crescerá a uma taxa de 9.5% para 835 milhões até 2010.

A dimensão, a taxa de crescimento, a natureza inovadora e competitiva e a contemporaneidade do mercado de jogos eletrônicos foram os principais fatores que incentivaram essa pesquisa. Esta monografia analisou os resultados de um estudo de caso sobre a estratégia de *marketing* utilizada pela empresa *Microsoft*, no desenvolvimento e lançamento do seu videogame chamado, *XBOX360*. Com o objetivo geral de descrever a importância do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing*, descrito na literatura acadêmica, para o lançamento de um *videogame* no mercado mundial. Para tanto, os seguintes objetivos específicos foram seguidos:

- a) Descrever os principais tópicos de uma estratégia de *marketing*.
- b) Apresentar as principais características do mercado mundial de *videogames*.
- c) Apresentar os principais pontos que levaram ao insucesso do primeiro console *XBOX*, conforme Takahashi 2005.
- d) Descrever a missão, objetivos mercadológicos e financeiros, segmentação e posicionamento implementadas pela *Microsoft* no desenvolvimento do seu segundo console *XBOX360* e analisá-las à luz da teoria.
- e) Descrever o *mix de marketing* utilizado pela *Microsoft* e analisá-las de acordo com a teoria.

O estudo desses objetivos possibilitou a resposta do seguinte problema: Qual é a importância da estratégia de *marketing* para o desenvolvimento e lançamento de um novo *videogame* no mercado mundial? Resposta que é esclarecida ao longo desta pesquisa e comentada em detalhes na conclusão pelo autor. Ao final o leitor terá uma visão clara das principais características de uma estratégia de *marketing* e como elas foram implementadas pela *Microsoft* no competitivo mercado de *videogames*.

Esta pesquisa é composta por quatro etapas. A primeira inclui a descrição e delimitação do tema a ser pesquisado, as justificativas e o seu problema central. A segunda etapa define a metodologia utilizada para fazer a pesquisa. Incluindo o

método de abordagem, procedimento e técnicas de pesquisa. A terceira parte é composta por uma descrição detalhada de uma estratégia de marketing que serve de referencial teórico para o estudo de caso, que compõem a quarta parte. A quinta parte é composta pela conclusão, onde o objetivo geral e os objetivos específicos e a resposta ao problema desse estudo são devidamente tratados.

2 METODOLOGIA

Para toda pesquisa científica é imperativo utilizar uma metodologia estruturada para responder um problema e qualificar a pesquisa como de natureza científica (ACEVEDO; NOHARA, 2006). Uma metodologia é uma combinação de métodos e um método, nada mais é do que uma série de passos interdependentes que levam a um fim específico. Nessa seção serão apresentados os métodos científicos, utilizados pelo autor desta pesquisa.

Primeiramente, os níveis de pesquisa foram definidos. Esses níveis são definidos pela característica central da pesquisa que de acordo com Acevedo e Nohara (2006), é mais bem classificada como uma pesquisa descritiva.

Pesquisas descritivas são utilizadas para estudar objetivos variados, como a descrição de características de um grupo ou a estimativa da proporção de elementos de determinada população que apresenta características específicas (ACEVEDO; NOHARA, 2006). O objetivo desse estudo foi de descrever a importância do desenvolvimento de uma estratégia de *marketing*, descrito na literatura acadêmica, para o lançamento de um *videogame* no mercado mundial.

Conforme a descrição de Acevedo e Nohara (2006), a combinação do planejamento de como dados serão colhidos e interpretados em uma pesquisa, definem o método da pesquisa. Para essa pesquisa em questão, dados foram colhidos de: registros estatísticos, registros em materiais de comunicação de massa, registros bibliográficos (Quadro 1).

Os registros estatísticos vieram de publicações e relatórios de empresas especializadas na área de consumo de mercado como a *NPD Group (NPD)*, *Entertainment Software Association (ESA)* e a *PricewaterhouseCoopers (PWC)*. Os índices apresentados nos registros estatísticos foram utilizados para validar o sucesso e o insucesso de vendas do XBOX e do XBO360 respectivamente, e para validar informações sobre o crescimento do mercado de *videogames* a nível mundial.

Os dados vindos de materiais de comunicação de massa foram extraídos de revistas, *blogues* e *sites* independentes e especializados na área de consumo de mercado eletro-eletrônico e design de produtos como a *Core77.com*, *Engadget.com*, *Newsweek.com* entre outros, para apresentar pontos de vistas de fontes diferentes, para apoiar e fortalecer informações apresentadas a respeito do mercado de

videogames, o desenvolvimento do XBOX360 e a repercussão que o console teve entre consumidores, jornalistas e analistas no mercado.

Diversas fontes bibliográficas de literatura acadêmica sobre estratégia de marketing foram utilizadas, para o embasamento teórico e a análise dos resultados.

O estudo de caso contido no livro *The XBOX 360 Uncloaked* escrito por Dean Takahashi, também serviu como fonte bibliográfica para a elaboração desta monografia. Takahashi é um jornalista que trabalha na Califórnia nos EUA e escreve para revistas, sites e jornais da região sobre o mercado de videogames. Ele teve acesso a pessoas chaves de diversos níveis dentro e fora da *Microsoft*, diretamente e indiretamente envolvidos no processo estratégico, tático e operacional do projeto XBOX360. As informações apresentadas nesse estudo de caso serviram de base para a apresentação de fatores chaves de sucesso no mercado de *videogames*, o modelo de negócios do mercado de *videogames*; os motivos que levaram ao fracasso do XBOX e a avaliação da missão, dos objetivos mercadológicos e financeiros, da segmentação, do posicionamento e do *mix* de *marketing* utilizados pela *Microsoft* no desenvolvimento do XBOX360.

De acordo com Acevedo e Nohara (2006), um estudo de caso é composto por estudos de fatos do passado, presente e dos efeitos dessas ações, em relação ao meio ambiente. Eles também apontam esse método como todo o trabalho de planejamento, coleta dos dados e as abordagens de análise dos mesmos. Dessa forma, dados foram colhidos do caso XBOX 360 e descrições foram feitas do planejamento de produto realizado pela *Microsoft*. Como os dados apresentados no livro do Takahashi foram colhidos a partir do ano 2000 e o autor dessa pesquisa colheu diversos dados relativos ao planejamento de produto do XBOX 360 até o ano 2008, pode-se dizer que os dados foram colhidos em um horizonte temporal de tipo longitudinal.

Quadro 1

Técnica	Fonte	Tipo
Registros estatísticos	Relatórios especializados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Validar o insucesso e o sucesso de vendas do XBOX e do XBOX360 respectivamente. ○ Apresentar dados

		mercadológicos do mercado de <i>videogames</i>
Registros em materiais de comunicação de massa	<i>Blogues, sites, jornais e revistas</i>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Validar informações do estudo de caso de acordo com informações de consumidores, jornalistas e analistas.
Registros bibliográficos	Literatura acadêmica	<ul style="list-style-type: none"> ○ Embasamento teórico sobre estratégia de marketing.
	Estudo de caso	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fatores chaves do mercado de <i>videogames</i> ○ Modelo de negócios do mercado de <i>videogames</i> ○ Fracasso do <i>XBOX</i> ○ Estratégia de marketing da <i>Microsoft</i> no desenvolvimento do <i>XBOX360</i>

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta pesquisa inclui uma definição do *marketing* e um conceito de estratégia de *marketing*. As informações teóricas apresentadas nessa etapa servirão de referência para comparação com as atividades realizadas pela *Microsoft* no desenvolvimento da sua estratégia de *marketing* para o *Xbox 360*.

3.1 O que é *Marketing*

De acordo com o conselho federal de administração os principais campos de atuação da administração são:

Administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos;
(CFA, 2008)

Diversos autores apóiam a idéia de que o *marketing* (administração mercadológica) é uma das atividades mais importantes da administração devido ao seu foco na interação das organizações com o mercado (KOTLER; KELLER, 2006). O *marketing*, de acordo com a associação americana de *marketing* (AMA, 2008) pode ser definida como todo o processo de análise, planejamento e entrega de valor para o mercado para atingir a satisfação de seus clientes.

Essa entrega de valor não se limita somente a produtos, mas também a serviços, experiências, eventos e idéias (KOTLER; KELLER, 2006). O trabalho de *marketing* leva em consideração diversos fatores como quais produtos devem ser desenvolvidos, com quais características, a que preço serão vendidos e quanto será investido na promoção e propaganda do produto (LAS CASAS, 2006). As características estéticas da marca, produto embalagem também são trabalhados para escolher cores, imagens e mensagens apropriadas para comunicarem efetivamente o valor do produto; valor que será baseado nas necessidades e desejos do público-alvo (LAS CASAS, 2006).

Para tanto é necessário identificar um público e suas necessidades e desenvolver produtos e serviços bem alinhados. No momento em que a empresa tem um produto, são definidos preço, promoção e distribuição para incentivar a entrega desse produto aos clientes. Mas a sobrevivência de uma empresa não depende de uma só transação, mas sim de inúmeras transações ao longo da vida do consumidor. Esse conceito de lealdade do consumidor com a marca é muito

importante e depende de um trabalho de marketing bem realizado, no que diz respeito à elaboração de preços, propaganda e promoções mas também de outras atividades que coletivamente são utilizadas para conquistar e manter clientes.

Essa preocupação com as necessidades do cliente e o reconhecimento do poder que ele tem refletem vários aspectos relacionados ao comportamento do consumidor moderno, que foram fortemente influenciados pela revolução digital (KOTLER; KELLER, 2006). Essa revolução os deu uma série de novas capacidades que podem ser divididas em cinco áreas diferentes: aumento do poder de compra, o aumento de variedade de produtos e serviços disponíveis, inúmeras informações, grande facilidade de interação para realizar e receber pedidos, capacidade de comparar opiniões sobre produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2006).

Esse poder de compra dos consumidores aumentou exponencialmente a necessidade de estratégias de *marketing*, para definir como as empresas irão se posicionar nas mentes dos consumidores, quais necessidades irão satisfazer e como farão para satisfazê-los. Essas características do consumidor moderno devem ser levadas em consideração por administradores e profissionais da área de marketing nas atividades diárias e estratégicas, como no desenvolvimento de um plano de *marketing* (LAS CASAS, 2006).

O plano de *marketing* é um documento que contém de forma resumida detalhes importantes sobre o mercado de atuação e os planos de como a empresa irá atingir os seus objetivos, especificações táticas e recursos necessários para atingir os objetivos do plano. Um plano de *marketing* pode ser desenvolvido para serviços, linhas de produtos, marcas e experiências (LAS CASAS, 2006). De todos os produtos gerados no processo de *marketing*, o plano de marketing é um dos mais importantes (DALRYMPLE; PARSONS, 2003).

A elaboração de um plano de *marketing* assim como todo o trabalho de *marketing* vem alterando o seu foco de produtos e serviços para clientes e concorrentes. Ele é tradicionalmente dividido em cinco áreas diferentes: resumo executivo e sumário, análise da situação, estratégia de *marketing*, projeções financeiras e controles (KOTLER; KELLER, 2006). No entanto, esta pesquisa focou somente em estudar as características principais da estratégia de *marketing*.

3.2 Conceito de Estratégia de *Marketing*

A estratégia de *marketing* é um plano de ação elaborado para escolher os melhores caminhos de atuação das organizações, algo que se torna cada vez mais importante em um mundo de mudanças constantes e rápidas (DALRYMPLE; PARSONS 2003).

Diversos autores desenvolveram os próprios conceitos daquilo que melhor caracteriza uma estratégia de *marketing*, porém muitos deles se limitam à análise do mix de marketing, como Ferrel, Hartline, e JR 2002. Para esta pesquisa foram utilizadas os seguintes tópicos da definição de estratégia de *marketing* de acordo com o Kotler (2006):

- a) Uma missão para o produto
- b) Objetivos mercadológicos e financeiros do produto
- c) Segmentação de mercado para o produto
- d) Posicionamento do produto na mente do consumidor
- e) Mix de marketing (produto, preço, praça, promoção)

A definição destes tópicos compõe a terceira parte desta pesquisa e servem de base para a estruturação da quarta parte, onde exemplos de cada tópico são apresentados e comentados no estudo de caso sobre o XBOX 360.

3.2.1 Missão

Assim como uma missão é desenvolvida para uma empresa, uma missão deve ser estabelecida para novos produtos. Essa definição, resumida e clara, deve ser elaborada para guiar o desenvolvimento do produto para as unidades envolvidas e para a gerência encarregada (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Assim, os profissionais envolvidos diretamente na criação do produto terão uma visão clara dos seus objetivos e terão o apoio (gerência) e recursos (financeiros, recursos humanos, materiais) necessários para realizar as metas e objetivos do planejamento (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002). É importante também que o escopo da missão não fique muito amplo ou limitado e que fique claro em qual mercado e qual função o produto irá atender (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005). Outro fator importante para a definição da missão diz respeito ao seu foco ou amplitude de visão. Uma missão muito ampla pode dificultar o trabalho de criação ao faltar clareza e objetividade para as equipes envolvidas, enquanto que em uma missão muito

limitada poderão faltar considerações de fatores importantes que afetam o sucesso do produto a médio e longo prazo (HOOLEY; SAUNDERS; PERCY, 2005).

3.2.2 Objetivos mercadológicos e financeiros

A segunda parte da estratégia de marketing é composta pelos objetivos mercadológicos e financeiros do seu produto. Ambos objetivos são essenciais para o planejamento e devem ser expressos de forma específica e quantitativa, quando possível, para permitir uma implantação mais eficaz da estratégia (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002). Os objetivos são também utilizados como guias para mensurar o progresso da estratégia de *marketing* e orientar a gerência de ações de contingências necessárias (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002). Recomenda-se a avaliação de no mínimo três critérios-chave para a elaboração de novos objetivos (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002):

- a) os objetivos devem ser atingíveis, dado um esforço razoável;
- b) devem ter um prazo definido para o seu cumprimento
- c) e devem responsabilizar uma área, departamento ou indivíduo

Os objetivos mercadológicos podem, por exemplo, ser expressos em termos de percentual de mercado ou taxa de crescimento; os objetivos financeiros podem, por exemplo, fazer referência ao aumento da margem de lucro ou de orçamentos do produto (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002).

3.2.3 Segmentação

A próxima parte a ser desenvolvida na estratégia de *marketing* é a identificação dos consumidores ou mercado alvo. O mercado alvo é definido como o grupo de indivíduos ou empresas que se pretende atender (LAS CASAS, 2006). Para essa identificação é necessário avaliar o seu consumidor e outros fatores ligados à seleção do mercado alvo como o *marketing* em massa e a segmentação de mercado (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002)

A segmentação de mercado é um trabalho realizado com base nas informações vindas da análise da situação (KOTLER; KELLER, 2006) e define se uma empresa irá focar os seus esforços em um mercado de massa ou em uma fatia menor do mercado (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002).

O marketing em massa é caracterizado pelo foco em todos os consumidores de um mercado específico (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005). O carro de

modelo *Golf* da montadora *Volkswagen* é um exemplo de um produto vendido com uma segmentação de massa, por não sofrer grandes alterações nos diferentes países onde é comercializado (VW, 2008a; VW, 2008b; VW, 2008c). Produtos de marketing em massa são popularmente vendidos por empresas globalizadas, que atingem uma economia de escala na sua produção e divulgação utilizando uma mesma campanha publicitária em meios de mídia de massa (DALRYMPLE; PARSONS, 2003). No entanto, com o passar do tempo as empresas reconheceram que os mercados não são compostos por pessoas com as mesmas necessidades e desejos, mas sim de segmentos menores com desejos específicos (HOOLEY; SAUNDERS; PIERCY, 2005).

Produtos direcionados para grupos menores (segmentos) desenvolvem campanhas de marketing e imagens distintas de outros produtos (DALRYMPLE; PARSONS, 2003). Economicamente, será mais difícil desenvolver uma campanha específica para um consumidor específico, portanto pequenos grupos de consumidores com desejos e necessidades específicas são identificados (LAS CASAS, 2006). Os segmentos podem ser definidos em diversas categorias de acordo com as características: geográficas, demográficas, geodemográficas, psicográficas, e comportamentais (DALRYMPLE; PARSONS, 2003).

3.2.4 Posicionamento

A próxima etapa do plano estratégico de marketing é muito importante e vital para o sucesso de novos produtos. Vários autores apresentam suas idéias e perspectivas daquilo que caracteriza o trabalho de posicionamento, para Kotler e Keller (2006) o posicionamento é um trabalho onde se projeta o produto e a imagem da empresa na mente do consumidor de forma a consolidar uma posição distinta na sua mente. Para Al Ries e Jack Trout (2001), esse trabalho não é algo feito com o produto, mas sim com a mente do seu consumidor. Isto é, onde você posiciona o seu produto na mente dele.

Percebe-se que mudanças de nomes, preços e embalagens não modificam o produto final. Mas são de fato mudanças cosméticas utilizadas para garantir uma posição desejada na mente do consumidor (RIES; TROUT, 2001).

Ries e Trout (2001) chamam atenção a necessidade de ser claro e direto na definição do posicionamento e recomendam que não se deve tentar criar algo novo mas simplesmente manipular as informações já contidas nas mentes dos seus

consumidores. Eles (RIES; TROUT, 2001) justificam essa idéia baseada no fato de que é muito difícil criar algo que já não exista e que os mercados estão *super* saturados de produtos, serviços e propagandas, que é a forma de comunicação mais odiada pelas pessoas (RIES; TROUT, 2001).

Em uma sociedade que sofre o efeito da *super* comunicação, as mentes dos consumidores se defendem contra tantas mensagens e informações, filtrando novas idéias e selecionando somente aquelas que se assemelham a experiências e conhecimentos antigos (RIES; TROUT, 2001). O consumidor, pode até aceitar novidades, mas tentar fazer com que ele mude de idéia é um caminho desastroso (RIES; TROUT, 2001).

A solução para se posicionar efetivamente na mente do consumidor é de simplificar ao máximo a mensagem de valor, até que ela possa ser resumida a uma palavra na mente do consumidor (RIES; TROUT, 2001). A “*Volvo* conquistou segurança, *BMW* conquistou dirigir” (RIES; TROUT, 2001, p.9). Recomenda-se que somente aquilo que deve ser dito sobre o produto, lembrando que essa informação não está no produto, mas na mente do consumidor (RIES; TROUT, 2001). Por isso, é necessário entender o que ele precisa, o que ele quer e o que não está sendo dito, para então encontrar uma janela de entrada na sua mente. Ries e Trout (2001) recomendam dizer as coisas certas, para a pessoa certa, na hora certa e se possível ser a primeira a dizê-la.

Outras orientações sobre o posicionamento dadas por Las Casas (2006) se referem ao posicionamento de líderes e seguidores de mercado: para conseguir a liderança é importante entrar em uma categoria de mercado antes da concorrência e de trabalhar para fortalecer a sua posição quando a conquistar.

Para produtos que não lideram seu segmento, Ries e Trout (2001), recomendam duas estratégias:

- a) Posicionamento referente ao líder: é importante deixar claro para o consumidor aonde está o produto referente ao líder da categoria, ou tentar criar outra categoria onde o produto possa ser líder.
- b) Reposicionamento: normalmente ocorre entre concorrentes diretos; uma empresa pode reposicionar os produtos da concorrência na mente do consumidor como fez a *Tylenol* com a *Aspirin*. Ao dizerem que a *Tylenol* era o analgésico número 1, para os milhões de consumidores que não

deveriam tomar *Aspirina*, por sofrerem de úlceras estomacais, asma, alergias e outros males que poderiam ser agravados pela *Aspirina*.

O trabalho de posicionamento é muito importante e poderoso para um produto novo especialente quando associado à um bom mix de *marketing* (FERREL; HARTLINE; LUCAS, 2002)

3.2.5 Mix de *marketing*

A última etapa da estratégia de *marketing* é a elaboração do mix de *marketing* conhecido também como composto de *marketing*. O mix de marketing é trabalhado para guiar a criação, comunicação e entrega de valor do seu produto ao consumidor utilizando as seguintes ferramentas: produto, preço, praça (canais) e promoção (comunicação) (KOTLER; KELLER, 2006).

A ferramenta produto trabalha na definição de: níveis de produto, classificação de produto e diferenciação do produto (LAS CASAS, 2006). Os níveis de produto representam uma hierarquia de 5 valores do seu produto para o cliente: benefício central, produto básico, produto esperado, produto ampliado e o produto potencial (LAS CASAS, 2006).

O benefício central do produto é o benefício fundamental do seu produto; o benefício central de um *videogame* é o entretenimento que ele proporciona, por exemplo.

O produto central é a transformação do benefício central em um produto básico. Assim, um *videogame* proporciona entretenimento no momento que ele tiver os componentes necessários para rodar jogos, um controle para receber as coordenadas do usuário e que tudo isso seja projetada em um televisor.

O terceiro nível é o desenvolvimento do produto esperado. Consumidores de *videogames* hoje esperam que no mínimo 2 pessoas possam jogar simultaneamente, que exista uma variedade e acessibilidade de jogos, que o progresso dos jogadores possam ser gravados entre outros atributos e condições. No entanto, como muitos outros videogames oferecem esses mesmos benefícios, consumidores irão escolher o produto com o melhor custo benefício (KOTLER; KELLER, 2006).

No quarto nível será criado um produto ampliado, com características que irão superar as expectativas dos consumidores, indo além dos benefícios do produto esperado (LAS CASAS, 2006).

No quinto e último nível são contempladas futuras modificações e melhorias do seu produto atual para torná-lo em um produto potencial (KOTLER; KELLER, 2006).

A próxima característica a ser trabalhada pela ferramenta de produto do mix de *marketing* é a classificação do produto, de acordo com a sua durabilidade e tangibilidade (KOTLER; KELLER, 2006).

Bens não-duráveis de consumo rápido e curto como sabonetes e bebidas (KOTLER; KELLER, 2006); bens duráveis que tem uma vida útil maior como roupas e geladeiras e serviços. Somente a categoria de bens de consumo foi avaliada nesta pesquisa, por ser diretamente aplicável ao produto apresentado no estudo de caso.

Kotler e Keller (2006), acrescentam que os bens de consumo podem ser classificados em termos de hábitos de consumo, como os bens de compra comparada.

Os bens de compra comparada são caracterizadas pela comparações de qualidade, preço e benefícios realizados pelos consumidores entre produtos da mesma categoria (KOTLER; KELLER, 2006). Conforme Kotler e Keller (2006), esses bens podem ser subdivididos em bens de compra heterogêneos, que se diferenciam pelas características do seu produto primeiramente e não no seu preço, como é o caso dos bens de compra homogênea.

A última consideração feita por Kotler e Keller (2006) é a diferenciação do produto, que pode ocorrer nos seguintes parâmetros do produto:

Forma, características, qualidade de desempenho, qualidade de conformidade, durabilidade, confiabilidade, facilidade de reparo e estilo.
(KOTLER; KELLER, 2006, p. 386)

Esses parâmetros fazem parte de um fator necessário em mercados competitivos de preços e tecnologia, chamada design (KOTLER; KELLER, 2006).

Um bom design é aquele que consegue trabalhar cada parâmetro de diferenciação de forma harmoniosa, tornando a produção mais fácil, econômica, visualmente mais estimulante e funcionalmente mais agradável para o consumidor (KOTLER; KELLER, 2006).

O próximo 'p' a ser trabalhado no mix de *marketing* é o preço, o único que responsável por gerar receita (KOTLER; KELLER, 2006). A precificação é um trabalho que deve ser realizado com cuidado para comunicar a mensagem correta

de valor para o consumidor e garantir a lucratividade para a empresa e impulsionar as vendas (DALRYMPLE; PARSONS 2003).

Existem diversas estratégias que podem ser utilizadas na precificação de produtos como a sobrevivência, maximização do lucro atual e penetração; mas a mais pertinente para a precificação de um novo videogame é o desnatamento.

O desnatamento se resume em definir um preço alto para um produto de alta distinção (qualidade, tecnologia, inovação) para atingir um público insensível ao preço e reduzir o preço gradativamente ao longo da vida do produto (DALRYMPLE; PARSONS, 2003). O preço alto no caso dos novos *videogames* é utilizada para comunicar o alto valor e inovações oferecidas pelo produto (KOTLER; KELLER, 2006). O preço alto ajuda a posicionar o produto referente a concorrência. No caso de videogames introduzidos em um mercado onde já existe um líder, a precificação de penetração deve ser utilizada. Preços de penetração são utilizados para incentivar a entrada de um novo produto em mercados com vários competidores na mesma categoria, estabelecendo preços abaixo daqueles da concorrência (KOTLER; KELLER, 2006).

O próximo 'p' a ser trabalhado no mix é a praça, também conhecido como distribuição. Ele representa todo o trabalho ligado à entrega e recebimento de produtos, serviços e informações entre empresas e seus consumidores (DALRYMPLE; PARSONS, 2003). Devem ser considerados nesse trabalho o movimento físico do seu produto até o cliente e quais canais serão utilizados para atingir seus clientes (ou quais canais o seu consumidor utiliza para adquirir seus produtos (MCDONALD, 2004).

A distribuição física dos produtos deve ser coordenada entre as áreas de *marketing* (escolha dos canais, segmentos de mercado), finanças (valor do estoque parado) e produção (estoque, armazenagem e transporte) para garantir um trabalho efetivo e econômico (LAS CASAS, 2006).

Quatro fatores adicionais devem ser avaliados na distribuição física: estoque, transporte, comunicações, e unitização (MCDONALD, 2004).

- a) Estoque: as considerações sobre o estoque devem ser avaliadas para garantir que as prateleiras possam ser repostas conforme a demanda de forma mais econômica (MCDONALD, 2004). Isso pode envolver tanto o estoque nos armazéns da empresa quanto ao estoque nas lojas.

- b) Transporte: além de uma das áreas mais vistas pela administração o transporte cuida de detalhes como a modalidade de transporte (trem, navio, caminhão) que será utilizada para abastecer as demandas, se uma frota exclusiva deve ser utilizada ou se o serviço deve ser terceirizado, com que frequência os transportes serão feitos e quais as melhores rotas para a entrega (KOTLER; KELLER, 2006).
- c) Comunicações: o trabalho de comunicações avalia todo o fluxo de informações ligadas a distribuição como pedidos, faturamento e previsão de demanda (MCDONALD, 2004).
- d) Unitização: envolve o trabalho ligado ao agrupamento de unidades do produto para serem armazenados e movimentados. Um trabalho de design de produto e embalagem no mix do produto trarão economias e um aumento na eficiência desse trabalho (MCDONALD, 2004).

A escolha dos canais a serem utilizados na distribuição do produto são fundamentais para garantir que ele chegará às pessoas certas, na hora certa e no local certo (MCDONALD, 2004). O conjunto de caminhos a ser escolhido, conforme Kotler e Keller (2006), é composto por diversos intermediários: comerciantes, representantes e facilitadores

- a) Comerciantes: são os atacadistas e varejistas que compram seus produtos com um direito de revendê-las (KOTLER; KELLER, 2006).
- b) Representantes: como o nome já indica, esses representam o nome da sua empresa e negociam em nome dela, no entanto não possuem direitos sobre seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006).
- c) Facilitadores: representam o grupo que apóia o processo de distribuição como transportadores, armazéns e agências publicitárias (KOTLER; KELLER, 2006)

Uma consideração a ser feita a respeito dos intermediários são as estratégias de *push* (pressão) e *pull* (atração).

A estratégia de *push* é utilizada para incentivar os intermediários a atenderem e criarem demandas pelo seu produto; através da exposição, promoção e venda de seus produtos (KOTLER; KELLER, 2006). Já a estratégia de *pull* é utilizada para incentivar o consumidor através de propagandas e promoções para

demandarem seu produto aos intermediários (KOTLER; KELLER, 2006). As empresas de *videogame* utilizam uma combinação dessas duas estratégias na gestão do seu mix de distribuição (TAKAHASHI, 2006).

O 'p' de promoção, também conhecido como mix de comunicação, corresponde a gestão dos meios principais de comunicação (propaganda, promoção de vendas, relações públicas, eventos e experiências, força de vendas e marketing direto) utilizados para informar, persuadir e lembrar os consumidores dos produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2006). As principais ferramentas de comunicação são:

- a) Propaganda: corresponde as peças publicitárias divulgadas nos meios de comunicação (TV (*spot*), rádio (vinheta), jornais e revistas) para inserir uma imagem na mente do consumidor e levá-lo à uma ação (compra, devolução, voto, atitude, pensamento) (LAS CASAS, 2006). As propagandas são criadas de diversas formas e divulgadas em diversos meios mas existem características que se repetem em todas as suas formas, que conforme Kotler e Keller (2006) são:
 - I. Penetração: a propaganda pode ser repetida diversas vezes, para diversos consumidores em diversos lugares de diversas formas.
 - II. Aumento da expressividade: as propagandas são utilizadas para expressar atristicamente, utilizando animações, cores, sons e imagens para enriquecer a imagem do produto, sua mensagem e valor.
 - III. Impessoalidade: somente consumidores interessados irão assistir, ler, ou ouvir a propaganda.
- b) Promoção de vendas: de acordo com Casas (2006) a promoção de vendas é utilizada para atender objetivos a curto prazo com lançamentos de novos produtos, utilizando cupons, concursos e prêmios entre outras ferramentas; os benefícios da promoção de vendas conforme Kotler e Keller (2006) são:
 - I. Comunicação: chamam atenção dos consumidores e o incentivam a buscar o produto
 - II. Incentivo: normalmente esse tipo de comunicação oferece alguma recompensa de valor para o consumidor
 - III. Convite: são utilizadas para convidar o consumidor para efetuar uma transação (compra, troca, inscrição, voto) imediatamente.

- c) Relações públicas: conforme Ferrel, Hartline e Lucas (2002), as relações públicas são utilizadas para criar e manter relações positivas entre as empresas e os seus *stakeholders*. Para promover produtos, pessoas ou idéias através de notas para a imprensa (*releases*), artigos em revistas especializadas, em conferências públicas para a imprensa anunciar novidades.
- d) Eventos e experiências: conforme Kotler e Keller (2006) podem ser muito benéficos para a imagem da empresa e incentivar a venda de novos produtos por oferecer uma experiência realmente envolvente de forma não agressiva (implícito)
- e) Marketing direto: pode ser realizado com o envio de malas diretas, *telemarketing* e *marketing* via internet (KOTLER; KELLER, 2006). São caracterizados por serem mensagens personalizadas (endereçadas a uma pessoa específica), atualizadas (contém uma mensagem atual que pode ser rapidamente preparada) e interativo (poder alterar de acordo com as respostas da pessoa) (KOTLER; KELLER, 2006).
- f) Vendas pessoais: conforme Las Casas (2006), esse meio de comunicação é caracterizado pela interação pessoal, a oportunidade aprofundamento no relacionamento com os intermediários e o sentimento de obrigação de resposta pelo consumidor após ouvir explicações dos benefícios e usos do produto.

As teorias apresentadas no referencial teórico até este ponto são importantes por diversos motivos. Inicialmente elas serviram para satisfazer o objetivo específico do item 'a' do primeiro capítulo deste trabalho. Possibilitando assim um melhor entendimento e interpretação das informações a serem apresentadas na análise e discussão dos resultados do estudo de caso, satisfazendo os objetivos específicos 'd' e 'e'. A seguir, serão apresentados alguns fatores chaves para o sucesso no mercado de *videogames* conforme uma análise bibliográfica realizada com base no estudo de caso sobre o desenvolvimento do *XBOX360*. A apresentação desses fatores chaves não só satisfará o objetivo específico 'b' como também trará informações necessárias para a avaliação e entendimento por parte do leitor sobre o insucesso do *XBOX* e o sucesso do *XBOX360*.

3.2.6 Fatores chaves para o sucesso no mercado de *videogames*

O mercado de *videogames* é baseado em um modelo similar ao mercado de aparelhos e lâminas de barbear (TAKAHASHI, 2006). Empresas como a *Gillete* vendem seus aparelhos de barbear a um preço reduzido e ganham no retorno contínuo das vendas das lâminas. Para o mercado de *videogames* os consoles são vendidos a um preço baixo (muitas vezes abaixo do custo de fabricação) e ganha-se no volume de vendas dos jogos (TAKAHASHI, 2006). Por isso, os jogos são um dos primeiros pontos chave para o sucesso nesse mercado, e uma das principais barreiras de entrada (KOTLER; KELLER, 2006) para o mercado. Os jogos são vitais para o sucesso no mercado de *videogames*, no entanto, não basta desenvolver uma biblioteca ampla de jogos, é importante que os jogos sejam inovadores, divertidos, e de preferência exclusivos (TAKAHASHI, 2006).

A exclusividade de um título de sucesso como o *GTA: San Andreas* para o *Sony PlayStation 2(PS2)*, que vendeu mais de 9 milhões de cópias nos EUA (T2, 2008), é importante por três motivos: diferenciação, atração e vendas (TAKAHASHI, 2006).

Títulos exclusivos para um console o diferenciam da concorrência e o tornaM mais atrativo para jogadores atuais e futuros. Isso aumenta o que é chamado de base instalada de usuários, que é o maior atrativo para grandes fabricantes de jogos. Quanto maior a base instalada de jogadores de um console, mais seguro e atrativo será para uma grande desenvolvedora de jogos desenvolver para um console e com exclusividade (TAKAHASHI, 2006).

Esse desenvolvimento exclusivo é acertado entre o fabricante do console e o estúdio de jogos, onde são negociadas comissões em cima de cada jogo vendido (para o fabricante do console) e um contrato de exclusividade pagas pelo fabricante ao estúdio de jogos (TAKAHASHI, 2006).

Dois outros fatores importantes sobre os jogos são a compatibilidade de jogos antigos com os consoles novos e as barreiras para o desenvolvimento de novos jogos (TAKAHASHI, 2006)..

A compatibilidade de jogos antigos em consoles novos é algo esperado pelos consumidores e estrategicamente muito importante para o fabricante de novos consoles, ao passo que ele oferece um grande benefício e incentivo aos consumidores antigos que investiram o dinheiro na compra dos jogos (TAKAHASHI, 2006).

O segundo fator refere-se ao tempo de aprendizado para as empresas que irão desenvolver jogos para o novo console. Os desenvolvedores precisarão de até dois anos para se adaptarem às especificações de novos consoles, para o desenvolvimento de jogos que utilizem a potência total do novo sistema. Processo que envolve novos investimentos em contratações, treinamento e o pagamento de muitas horas extras de trabalho (TAKAHASHI, 2006). Por isso, é importante que o fabricante do novo console informe as especificações e limites do sistema, o quanto antes (TAKAHASHI, 2006). O custo de desenvolvimento de alguns jogos, que ultrapassam 30 milhões de dólares (BBC, 2008) em alguns casos, é um obstáculo que cresceu com a sétima e última geração de *videogames* (ALPHA, 2008).

O ciclo de vida (KOTLER; KELLER, 2006) de cada geração dura em média 5 anos (TAKAHASHI, 2006). Os primeiros 2 a 3 anos são caracterizados por investimentos para aumentar a base instalada de usuários, a biblioteca de jogos, a otimização da produção e distribuição do console e os fluxos negativos de caixa pelas vendas abaixo de custo dos consoles. É somente nos anos seguintes que os fabricantes dos consoles conseguem atingir um ponto de equilíbrio e obter lucros (TAKAHASHI, 2006). Outro fator chave de sucesso no mercado está ligado aos custos de desenvolvimento dos consoles (TAKAHASHI, 2006). É esperado pelo mercado consumidor que os *videogames* melhorem seu desempenho áudio-visual, interatividade e diversão. Com isso as empresas do setor precisam investir mais dinheiro e tempo em todas as áreas e níveis envolvidos direta e indiretamente na fabricação dos consoles. Os principais custos de fabricação dos consoles são divididos em quatro partes: processador de dados (*CPU*), processador gráfico (*GPU*), periféricos (*DVD*), peças internas do sistema e as peças externas do console (TAKAHASHI, 2006). Do qual o *CPU* e o *GPU* são os mais importantes (TAKAHASHI, 2006).

O fabricante do console estabelece contratos de serviço com empresas especializadas para fabricar cada parte do console. Enquanto a fabricação e montagem dos periféricos, das peças simples internas e externas podem ser terceirizadas com mais tranquilidade, a redução do custo inicial e ao longo da vida do console dependem fundamentalmente de uma boa gestão da fabricação do *CPU* e o *GPU*. Por isso é importante que uma empresa do ramo estabeleça contratos de fabricação onde a otimização (quantidade de peças de silicone necessárias, redução no tamanho, consumo de energia e calor gerado) e redução de custos dos *CPUs* e

GPUs sejam definidas. No momento em que se consegue otimizar o *CPU* e o *GPU* a fabricante poderá reduzir o tamanho do console, os materiais gastos na sua produção, os custos com a unitarização, distribuição e o espaço ocupado nas prateleiras. Além de beneficiar o consumidor com um produto menor e mais eficiente. Algo que a *Sony* realizou com a otimização do seu *PS 2* para o *PS 2 Slim* (FIGURA 2) (TAKAHASHI, 2006).



Fonte: www.gamespot.com

FIGURA 2 - PS 2 SLIM EM CIMA DE PS 2

A *Sony* obteve muito sucesso no mercado de jogos eletrônicos. Ao final do ano 2000 havia conquistado mais de 60% de participação do mercado (DUCKEVICH, 2007). A grande experiência, recursos tecnológicos, e mão de obra especializada na produção de outros eletrônicos, facilitou a sua entrada no mercado de *videogames*. Com um domínio desse mercado, e participações fortes na indústria do cinema (*Columbia Pictures*, *TriStar Pictures*, *Sony Pictures*, *Metro Goldwyn Mayer (MGM)*) televisão e fonográfica (*Sony Records*), a *Sony* havia se posicionado estrategicamente para liderar o mercado de entretenimento digital. Sucesso que chamou a atenção do Bill Gates e de um jovem engenheiro da *Microsoft* chamado de James Allard (TAKAHASHI, 2006).

Este capítulo descreveu os principais tópicos de uma estratégia de *marketing* conforme a literatura acadêmica, satisfazendo assim o objetivo específico 'a', conforme estabelecido na introdução desta monografia, para que o leitor possa compreender e avaliar as ações da *Microsoft* apresentadas no capítulo a seguir. O

objetivo específico 'b' também foi satisfeito neste capítulo e por isso o leitor estará mais preparado para compreender e avaliar as ações da *Microsoft* referentes ao desenvolvimento do *XBOX* e do *XBOX360*.

4 RESULTADOS (ESTUDO DE CASO)

4.1 Introdução

Neste capítulo serão apresentados um breve histórico da *Microsoft*, resumindo a trajetória da empresa que teve seu início no segmento de software e detalhes sobre a entrada, as dificuldades e o desenvolvimento da *Microsoft* no mercado de *videogames*. Grande parte das informações referentes ao desenvolvimento dos consoles e as estratégias desenvolvidas para ambos foram extraídos do estudo de caso contidos no livro *The XBOX360 Uncloaked*, escrito por Dean Takahashi. A apresentação dos resultados do estudo de caso de Takahashi, segue a mesma ordem, conforme abordado no referencial teórico (missão, objetivos mercadológicos e financeiros, segmentação, posicionamento e *mix* de *marketing*), para facilitar o entendimento e análise dos mesmos. Ao final deste capítulo os objetivos específicos ‘c’, ‘d’ e ‘e’ serão claramente atingidos.

4.2 *Microsoft*: histórico

A *Microsoft*, conhecida como a maior empresa de software do mundo (FORBES, 2008), tem a sua identidade intimamente ligada ao seu fundador: William Henry Gates III, conhecido apenas como Bill Gates (MICROSOFT, 2008b). Ele fundou a empresa em 1975 com um amigo de escola na cidade de Albuquerque, no estado do Novo México nos Estados Unidos, logo após abandonar os seus estudos na Universidade de *Harvard*. Gates começou a sua carreira empreendedora de forma muito ousada, comportamento que se repetiu várias vezes durante a sua carreira como CEO da empresa e criador de diversas inovações e negociações milionárias.

O primeiro grande negócio da *Microsoft* aconteceu em agosto de 1981, com a venda de um sistema operacional simples chamado *MS-DOS* para a *International Business Machines* (IBM). Mas a sua consagração ocorreu em 20 de novembro de 1985 com o lançamento do seu sistema operacional *Windows*, que revolucionou o mercado com sua interface gráfica inovadora. Um ano após o seu lançamento, a *Microsoft* passou pela sua primeira oferta pública inicial (IPO) e elevou seu valor para USD\$519,777,778, tornando-a uma das maiores empresas de software do mundo (MICROSOFT, 2008b).

Nos próximos quinze anos, a Microsoft avançou o desenvolvimento dos seus softwares, criando diversas versões para diversas plataformas (PCs, servidores, celulares), solidificou a sua posição no mercado mundial como a maior empresa de software do mundo e reforçou suas reservas financeiras. Reservas que foram utilizadas para o pagamento de diversas multas e processos movidos contra a *Microsoft* de várias empresas e mercados, por atividades monopolísticas e errôneas (USDOJ, 2008).

A *Microsoft* sofreu críticas de milhões consumidores insatisfeitos e empresas revoltadas; seus softwares e ações foram amplamente criticados na mídia em todas as partes do mundo; a sua participação no mercado de software para PCs (*Microsoft Office*), internet (*Internet Explorer, MSN Search*) e a sua imagem de empresa inovadora e ética foi gravemente danificada (MUSIL, 2008; JOHNSTON, 2008; Acohido, 2008; .

Com perdas no mercado de software, a *Microsoft* buscou novos mercados com novas oportunidades de crescimento. Eis que então em 2001, a *Microsoft* investiu seus talentos, esforços e bilhões de dólares em um novo mercado para aonde poderia implantar novos *softwares* e serviços, estabelecer novas fontes de riqueza, melhorar a sua imagem e se posicionar estrategicamente no mercado de entretenimento digital: o mercado dos *videogames* (TAKAHASHI, 2006).

4.3 Desenvolvimento e lançamento do XBOX

Em meados de 1994 o jovem engenheiro formado pela Universidade de *Boston*, James Allard, escreveu um memorando falando de novos mercados e oportunidades de negócios que seriam abertos através da *internet* (TAKAHASHI, 2006). O memorando instigou os líderes da *Microsoft* a repensarem o seu portfólio de produtos, serviços e estratégias para o futuro. O memorando foi fundamental por levar Allard à vice-presidência e logo em seguida a Chefe Executivo das áreas de Experiências, Tecnologia, Entretenimento e Aparelhos e a entrada da *Microsoft* no mercado de *videogames* (TAKAHASHI, 2006).

Em novembro de 2001, com apenas 10 meses de planejamento e produção, a *Microsoft* lançou o seu primeiro console chamado XBOX (TAKAHASHI, 2006). Analistas financeiros, especialistas do mercado e líderes da *Microsoft* avisaram o Bill Gates e seus executivos dos enormes gastos que a *Microsoft* teria que superar para se estabelecer nesse mercado e que os resultados só viriam no longo prazo (10 a 15

anos) (TAKAHASHI, 2006). No entanto, a primeira tentativa da *Microsoft* no mercado dos *videogames* foi um desastre. Conforme Takahashi (2006), os principais erros cometidos pela *Microsoft* e seus pontos fracos, que levaram a perdas de 5 bilhões de dólares, foram:

a) Missão:

- i. Lançar um console para competir em nível mundial com a *Sony* e a *Nintendo*.

b) Objetivos:

- i. Desenvolver e lançar um console com apenas 10 meses para planejar, produzir e distribuir o *videogame* e os jogos: Curto prazo (apenas 10 meses) para planejamento e produção do console e dos jogos;
- ii. Firmar contratos com fabricantes de CPUs e GPUs em 2 meses de negociação mal elaborados: Empresas contratadas não trabalharam para reduzir custos para a *Microsoft*;
- iii. A entrada no mercado foi importante, mas vencer da *Sony* era inatingível.
- iv. Alocar diretor regional, fluente na língua japonesa mas sem experiência no mercado de games japonês.
- v.

c) Segmentação:

- i. Falta de jogos exclusivos;
- ii. Pequena lista de jogos disponíveis no lançamento.

d) Mix de marketing:

i. Produto:

- a. Falta de qualidade e conformidade dos consoles que arranhavam os jogos;
- b. Controles muito grandes para as mãos dos japoneses;
- c. Console muito grande para as pequenas casas japonesas;
- d. Console feio.

ii. Preço:

- a. Na Europa os preços foram reduzidos de 400 para 200 euros logo após o seu lançamento, por causa de um cálculo

- equivocado na equivalência dos valores da moeda entre os países. Afetando assim, a imagem do produto e as margens de lucro da empresa e seus intermediários;
- b.** Consoles eram vendidos muito abaixo do custo: efeito negativo na geração de receita.
- iii.** Praça:
 - a.** Falta de estoque nas redes de varejo.

Mas houve alguns pontos muito positivos no seu desempenho:

- e) Missão:
 - i.** Aprenderam com os diversos erros cometidos e os fatores chaves para o sucesso no mercado.
- f) Posicionamento:
 - i.** *Videogame* mais potente e com os melhores gráficos do mercado;
 - ii.** A Microsoft conseguiu criar uma identidade para o *videogame*: potente com os melhores gráficos do mercado;
- g) *Mix de marketing*
 - i.** Produto:
 - a.** O jogo exclusivo *Halo 2* se transformou no jogo vendido mais rapidamente ao vender 1 milhão de cópias em 24 horas;
 - b.** Criou o serviço online *XBOX LIVE* que revolucionou o mercado;
 - c.** Vendeu mais de 22 milhões de consoles, superando a *Nintendo* em participação de mercado; uma empresa renomada, com mais de 25 anos de atuação no mercado de *videogames*;
 - d.** Console mais potente do mercado.
 - ii.** Preço
 - a.** O preço de penetração permitiu conquistar mercado.
 - iii.** Praça
 - a.** Serviço exclusivo *XBOX Live*: rede privada de internet da Microsoft que serve para a entrega e recebimento de informações, produtos e serviços entre a empresa para e consumidor, o consumidor e outros consumidores e entre consumidores e terceiros. (*XBOX LIVE*).

Basendo-se nas informações apresentadas no referencial teórico desta pesquisa, os erros cometidos pela *Microsoft* com o *XBOX* ficam claros. Erros que se iniciam na estratégia de *marketing* do produto e se estendem ao não cumprimento dos fatores chaves para o sucesso no mercado. No entanto, conforme apontado nos subítemos de 'e' a 'g' do ítem 3 deste capítulo, a *Microsoft* obteve sucessos importantes que impulsionaram os investimentos para o desenvolvimento do segundo console: *XBOX360*.

4.4 Estratégias de *marketing* da *Microsoft* para o *XBOX 360*

Em 2003 começou-se então um novo projeto: *XBOX 360*. O novo console foi desenvolvido para realizar a visão de longo prazo de Gates e Allard e com um prazo de 2 anos para o planejamento e produção e uma estratégia de *marketing* muito bem elaborada, eles estavam muito confiantes com o sucesso do novo console.

A missão do *XBOX360* foi de servir como centro de entretenimento digital para o lar (TAKAHASHI, 2006). Um único sistema capaz de rodar jogos de última geração em alta definição, DVD's, músicas diretamente de aparelhos portáteis, fotos digitais, acessar arquivos de um PC, e trocar mensagens de texto, voz e imagem com amigos (TAKAHASHI, 2006) (XBOX, 2008).

Para garantir o sucesso do seu novo console a *Microsoft* elaborou uma estratégia de *marketing* onde foram contemplados todos os pontos principais de uma estratégia de *marketing* conforme descrito no referencial teórico desta pesquisa, que conforme Takahashi (2006) foram:

- a) Missão: *XBOX360* irá servir como centro de entretenimento digital para o lar, satisfazendo as necessidades e expectativas do seu público alvo e públicos secundários.
- b) Objetivos:
 - i. Lançou o console com um ano de antecedência frente ao *Sony PS3* e o *Nintendo Wii* – O lançamento do *XBOX360* ocorreu no dia 22 de novembro de 2005 para aproveitar os dois períodos de maiores vendas no mercado consumidor dos EUA (dia de ação de graça e o natal) (CNN, 2008). Gerou a oportunidade de posicionamento no mercado como o primeiro console da 7ª geração, um ano à frente

dos seus principais adversários, Sony e Nintendo. Essa antecipação permitiu a *Microsoft* uma liderança nos EUA que até 14 de maio de 2008 os colocava na frente com 10 milhões de consoles vendidos, contra 8.8 milhões da Nintendo e apenas 4.1 milhões da Sony (REUTERS, 2008).

- ii. Lançou o console em três territórios simultaneamente – O lançamento nos EUA, no Japão e na Europa foi realizado para aproveitar as propagandas e atenção gerada para impulsionar as vendas em todos os territórios; não deixando que os europeus se sentissem como cidadãos de segunda categoria;
 - iii. Assinou contratos com estúdios de jogos de referência, com um ano e meio de antecedência, para o desenvolvimento de uma biblioteca rica com jogos de diversos gêneros e outros jogos exclusivos. – A *Microsoft* conseguiu trazer para o *XBOX360* jogos (*GTAIV* e *FinalFantasy*) antes exclusivos para o PS2. Conseguiram negociar com diversos outros estúdios (Capcom, Q Entertainment) para trazer jogos direcionados para os japoneses, como: *BlueDragon*, *NinetyNineNights*, *DeadOrAlive 4*, *Lost Odyssey* e *Dead Rising*. A *Microsoft* foi prudente em tomar essas decisões o mais rápido possível, dando mais de um ano para os estúdios de jogos aprenderem os limites do novo sistema (TAKAHASHI, 2006).
 - iv. Assinou contratos com fabricantes de CPUs e GPUs que garantiram uma crescente economia de escala na produção das peças ao longo da vida do console – Os contratos estabelecidos com a IBM e a ATI para fabricar o seu CPU e GPU, garantiram a otimização contínua das peças que reduziram o custo das peças ao longo da vida do *XBOX 360* (TAKAHASHI, 2006).
- c) Segmentação
- i. Identificaram públicos secundários que se interessariam por um produto com características e benefícios mais amplos do que aqueles já existentes no mercado.
- d) Posicionamento
- i. A *Microsoft* criou uma nova imagem para o seu produto e a marca *XBOX360*, diferenciando-a da imagem corporativa, monopolística

da *Microsoft* e da rigidez, falta de sofisticação e falta de qualidade do *XBOX*.

- ii. Ao lançar o console antes dos seus concorrentes, a *Microsoft* se posicionou como líder no segmento de *videogames* de 7ª geração.

e) Mix de Marketing

i. Produto

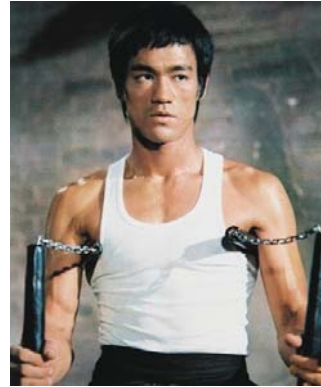
a) Contratou a *JDK* para liderar o trabalho de design e promoção do produto – *JDK* até então era um pequeno estúdio que tinha como o seu maior cliente a fabricante de pranchas para *snowboard* e *surf*, a *Burton*. A empresa foi convidada para apresentar a sua proposta para a nova imagem do console pela sua experiência com o público jovem e muito similar ao público alvo do *XBOX 360*. A *JDK* apresentou um novo conceito para a marca *XBOX* e a transformou em uma marca menos bruta para algo mais refinado e preciso (*KEMP*, 2006). Manteve a sua imagem de potência, mas com uma imagem menos bruta, mais controlada e precisa: “Um pouco menos *Hulk* e mais *Bruce Lee*” (*BORDEN*, 2007).

b) *Bruce Lee* pregava que a força do seu ataque vinha de uma inspiração de ar e a concentração da sua força (*TAKAHASHI*, 2006). Essa idéia de inspiração segundo *Takahashi* (2006), foi a justificativa dada pela *JDK* ao desenhar o novo console, que assemelha um tórax em inspiração (*FIGURA 6*) (*BORDEN*, 2007).



Fonte: <http://www.marvel.com/universe3zx/images/9/97/Incredhulk.jpg>

FIGURA 3 – HULK



Fonte: http://sportswrap.berecruited.com/wp-content/uploads/2008/07/bruce_lee.jpg

FIGURA 4 - BRUCE LEE



Fonte: <http://media.teamxbox.com/faq/xbox.jpg>

FIGURA 5 - XBOX



Fonte: www.microsoft.com

FIGURA 6 – XBOX360

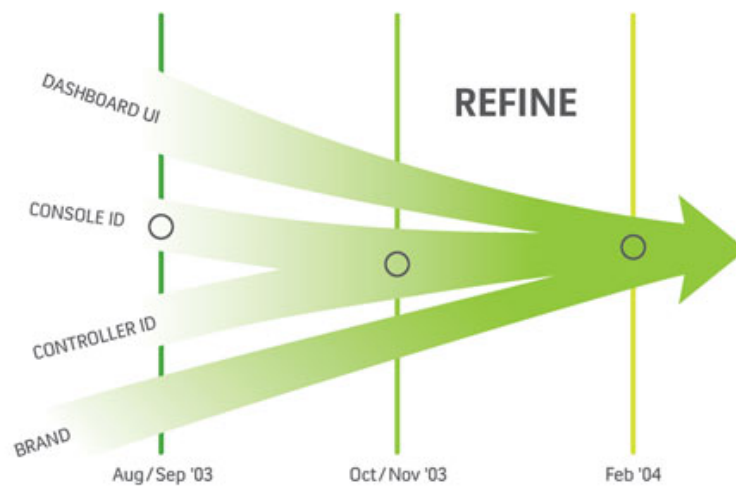
- c) A contratação da JDK foi apoiada pela gerência da *Microsoft*, que conseqüentemente atendeu às demandas, necessidades e novas metodologias de trabalho propostas pela JDK.
- d) Mudanças que foram refletidas fisicamente pelo líder do projeto, J. Allard, que encarnou a nova imagem mais moderna e sofisticada que foi criada para o novo console (TAKAHASHI, 2006) (FIGURA 7).



Fonte: www.microsoft.com

FIGURA 7 - J. ALLARD EM 2001(À ESQUERDA) E EM 2005(À DIREITA)

- e) Outras inovações no processo de criação incluíram reuniões periódicas entre designers e gerentes (FIGURA 9), artistas e programadores e o estabelecimento de um cronograma igual (FIGURA 8) para todas as equipes de design (design da marca, design de interface gráfico (GUI), design do console, design do controle e periféricos) (KEMP, 2006).



Fonte: <http://www.core77.com>

FIGURA 8 – CRONOGRAMA



Fonte: <http://www.core77.com>

FIGURA 9 – REUNIÃO (DESIGNERS E GERENTES)

- f) O design do console foi acompanhado, analisado e criticado por empresas em diversas partes do mundo, para garantir que o produto teria uma apreciação global e uma aceitação maior pelos consumidores ao redor do globo (BORDEN, 2007).
- g) Para ajudar na comunicação entre designers e gerentes da *Microsoft*, a JDK desenhou uma matrix de estilos de consoles para orientar ambos sobre a visão esperada do console (FIGURA 10), A matrix de design, foi desenhado para ajudar na comunicação entre os profissionais do nível operacional (designers e engenheiros) e os profissionais do nível estratégico (alta gerência). Assim, a matrix ajudou a definir uma forma física para o *videogame* que estivesse de acordo a com as limitações da missão e dos objetivos do produto e com as possibilidade criativas de design.



Fonte: <http://www.core77.com>

FIGURA 10 – MATRIX DE DESIGN

h) As ações descritas nos subítemos de 'c' a 'g' do mix de produto ilustram que a *Microsoft* utilizou uma estratégia de marketing interno. Conforme Kotler e Keller (2006), o marketing interno é um trabalho caracterizado pela participação de todos da organização, inclusive a alta gerência, para adotar os princípios de *marketing* definidos na empresa. Garantindo assim que os mesmos conceitos sejam aplicados em todos os níveis para a geração de produtos e serviços com uma imagem e identidade mais duradouras.

ii. Preço

a) Lançou dois pacotes diferentes com preços diferentes – Com o seu *XBOX* a aprendeu que seria mais econômico criar dois consoles diferentes (*XBOX 360* (US\$399) e *XBOX 360 Core* (US\$299)) (TAKAHASHI, 2006). O *XBOX 360* (FIGURA 12) foi vendido com um disco rígido (HD) de 20gb, um controle sem fio, um microfone/fone, os cabos

para conexão do console e uma conta ouro para o serviço online *Live*. O HD removível dava ao console a possibilidade de rodar jogos do *XBOX*, gravar o progresso dos jogos automaticamente, oferecia um carregamento mais acelerado dos jogos, a possibilidade de guardar vídeos e imagens baixados via o serviço *Live*. O *XBOX 360 Core* (FIGURA 11), incluía o console e um controle, os cabos para conexão do console e uma conta prata do serviço *Live*. A conta prata permitia somente o envio e recebimento de mensagens e navegação para ver os conteúdos no *Live*. Assim os consumidores poderiam pagar menos para adquirir um console e depois fazer um *upgrade* nos acessórios como desejado, aumentando a penetração do console.



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

FIGURA 11 – XBOX 360 CORE



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

FIGURA 12 – XBOX 360

iii. Praça

- a) Contrato de distribuição e promoção com a *BestBuy* – A *Microsoft* assinou um contrato com a *BestBuy* para serem o primeiro intermediário a vender o console nos EUA. Para a *Microsoft* foi importante garantir a participação da *BestBuy* por se tratar de uma das maiores redes de varejo dos EUA,

com vendedores altamente treinados e preparados para atenderem a demanda, lojas em todo o país e um sistema integrado de armazenagem entre as lojas (TAKAHASHI, 2006).

iv. Promoção

- a) Evento de lançamento do *XBOX 360* com a *MTV* – Um dos objetivos mercadológicos da equipe foi de criar uma imagem mais jovem para o console e bem distante da imagem corporativa e séria da *Microsoft*. Por isso o lançamento do *XBOX 360* foi realizado na rede *MTV* (FIGURA 13): um dos maiores canais de comunicação com o público jovem e um símbolo de juventude em todo o mundo. A *Microsoft* contratou a participação do Elijah Wood (FIGURA 14), ator da série de grande sucesso em *Hollywood* o ‘Senhor dos Anéis’ (TAKAHASHI, 2006).



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

FIGURA 13 – MTV



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

FIGURA 14 – ELIJAH WOOD

4.5 Análise dos dados

Por meio da metodologia de estudo de caso conforme Acevedo e Nohara (2006), ao comparar a estratégia de *marketing* da *Microsoft* no desenvolvimento e lançamento do *XBOX* e do *XBOX 360*, com as teorias de estratégia *marketing*, apresentadas no capítulo 3, pôde-se chegar as seguintes conclusões.

Conforme visto nos resultados do estudo de caso, a definição de uma missão conforme Hooley, Saunders e Percy (2005) para o desenvolvimento de novos produtos é muito importante e ratificada em dois momentos separados. Primeiramente, a falta de uma missão definida com uma visão ampla dos fatores chaves de sucesso do mercado de *videogames* para o XBOX, levou a uma campanha com um custo muito elevado e vendas muito abaixo do índices da Sony (Takahashi, 2006). Segundo, a missão claramente definida para o XBOX360 levou a alocação de recursos financeiros, materiais e humanas para atingir os objetivos, o posicionamento e a segmentação, que coletivamente apoiaram o trabalho do mix de marketing, levando a liderança no mercado.

No entanto, percebe-se que a compreensão do mercado e da natureza dos negócios do mercado em que se atua fogem dos limites da estratégia do marketing, e entram na área de planejamento administrativo e no planejamento de marketing, conforme o Conselho Federal de Administração (2008); Kotler e Keller (2006).

Conforme visto nos resultados do estudo de caso, a definição de objetivos atingíveis dados um esforço razoável é importante para guiar e limitar os esforços mercadológicos e recursos financeiros. No caso XBOX, foram perdidos 5 bilhões de dólares por causa de um console que era caro para fabricar; porque os produtores do CPU e GPU não garantiram uma redução contínua nos custos das peças; porque apontaram um diretor para atuar no Japão que não tinha o conhecimento necessário do mercado, o que conseqüentemente levou aos baixos índices de vendas. Objetivos que tornam claros a eficácia dos objetivos estabelecidos na estratégia de *marketing* do XBOX360. Assim, conforme Ferrel, Hartline e Lucas (2002) é possível de se afirmar que o estabelecimento de objetivos é fundamental para o desenvolvimento e lançamento de um *videogame* para o mercado mundial.

Pode-se concluir também que a segmentação de mercado, conforme Ferrel, Hartline e Lucas (2002), é de fato utilizada no mercado de *videogames*, e muito importante, como visto no trabalho da *Microsoft* em desenvolver jogos que agradassem usuários do segmento japonês, identificarem as necessidades de consumidores secundários do XBOX360 e o oferecimento de consoles com características diferentes para consumidores diferentes. Tais decisões basearam-se nas características geográficas, psicográficas e comportamentais dos consumidores japoneses e consumidores secundários dos XBOX360 como familiares, parceiros e amigos dos consumidores principais (TAKAHASHI, 2006).

O posicionamento esperado do *XBOX360* na mente dos consumidores remetia ao conceito de centro de entretenimento. A frase utilizada nas propagandas faziam um convite, algo como 'Caia dentro' ("Jump in") (MICROSOFT, 2008c). Embora isso não atenda às recomendações de Ries e Trout (2001) por completo, percebe-se que a *Microsoft* se esforçou para se posicionar de forma clara e direta. As propagandas, as promoções de lançamento junto ao *MTV* para comunicar um produto jovem e moderno que beneficiaria os jovens, a nova marca como um convite para uma nova experiência e semelhança de cores e design em todos os eventos e embalagens também fortalecem a imagem do produto na mente do consumidor. Algo que a *Microsoft* realizou com grande sucesso e que vai de acordo com as recomendações de Ries e Trout (2001) foi a sua antecipação no mercado. O fato de ter entrado com um ano de antecedência no mercado a posicionou como líder e a proporcionou um benefício durante os últimos 3 anos em termos de fatia de mercado.

O mix de marketing trabalhados pela *Microsoft* no desenvolvimento do *XBOX360* demonstram que de fato as empresas desse mercado trabalham todo o *mix de marketing* conforme Kotler e Keller (2006), para o desenvolvimento e lançamento de *videogames* para o mercado mundial.

O mix de produto foi trabalhado para conforme na teoria oferecer novos benefícios ao consumidor: uma forma atraente, características inovadoras na usabilidade do console e qualidade de desempenho gráfico superior aos consoles da concorrência.

O mix de preço foi trabalhado de formas diferentes para o *XBOX* e o *XBOX360*. A estratégia de precificação do *XBOX* foi de penetração, que conforme Kotler e Keller (2006), foi utilizada para conquistar uma fatia maior de mercado sacrificando a sua margem de lucro. A estratégia de precificação do *XBOX360* foi de desnatamento, que conforme Dalrymple e Parsons (2003), foi estabelecido para comunicar identificar o produto como sendo de alta tecnologia e distinção quando comparados aos preços de outros *videogames* do mercado.

Preços diferentes foram estabelecidos para os consoles *XBOX360* e o *XBOX360 Core* por causa da diferença nos custos. Conforme visto no capítulo 3, é importante para uma empresa no mercado de *videogames* que haja uma redução de custos na produção dos consoles ao longo da vida do produto. Um dos itens presentes nos *videogames* é um HD. Os custos de HDs sofre reduções anuais e

essas reduções poderão ser repassadas ao consumidor. O *XBOX360 Core* vinha com acessórios removíveis de menor valor e não incluía um HD. A *Microsoft* identificou que alguns consumidores estariam dispostos a pagar a diferença para ter mais ou menos acessórios e acessórios de valores diferentes. Assim a *Microsoft* repassou esse custo adicional ao cliente que estavam dispostos a pagar um pouco mais para ter o *XBOX360*, garantindo assim um bom controle de custos e de receita do seu produto.

O mix de praça ou distribuição não foram muito bem desenvolvidos pela *Microsoft* conforme Kotler e Keller (2006), no momento em que faltou estoque nas principais redes de varejo no lançamento do *XBOX* e do *XBOX360*. Isso foi causado principalmente, no caso do *XBOX360*, pela estratégia de lançar o console em 3 territórios simultaneamente.

Diversas técnicas de promoção conforme Kotler e Keller (2006) foram utilizadas pela *Microsoft* como propagandas, eventos e experiências o que deixa claro a importância da promoção e o fato de o mix de promoção também é trabalhado por empresas no mercado de *videogames*.

5 CONCLUSÃO

Esta monografia propôs um estudo de caso sobre a importância de uma estratégia de marketing para o desenvolvimento de um novo *videogame* para o mercado mundial, relacionando as atividades realizadas pela *Microsoft* com teorias desenvolvidas por diversos autores da área de marketing.

Após a apresentação das teorias apresentadas no capítulo 3 e da análise dos resultados apresentados no capítulo 4 é possível de se responder que, é de extrema importância que se desenvolva uma estratégia de *marketing* para o desenvolvimento e lançamento de um novo videogame no mercado mundial. Isso porque pôde se perceber uma forte relação de sucesso de vendas entre um console desenvolvido sem uma estratégia de marketing bem definida e outro console com uma estratégia de marketing desenvolvida de acordo com o referencial teórico.

O objetivo específico de apresentar os principais tópicos de uma estratégia de *marketing* foi claramente atingido, no capítulo 3 desta monografia. Objetivo que possibilitou o entendimento e análise por parte do leitor a respeito das estratégias de *marketing* desenvolvidas pela *Microsoft* que foram apresentadas no capítulo 4.

Objetivo específico 'b' foi claramente atingido no capítulo 3 desta monografia onde informações colhidos de fontes bibliográficas e de comunicação de massa, o que possibilitou um entendimento por parte do leitor sobre as principais características do mercado mundial de *videogames* e quais deles são mais importantes de serem considerados para o desenvolvimento de novos consoles.

Objetivo específico 'c' foi claramente atingido no capítulo 4 onde foram apresentados resultados do estudo de caso a respeito do lançamento do XBOX e os fatores que levaram ao insucesso do console. Essas informações serviram de base para análise para os resultados apresentados sobre a estratégia de *marketing* desenvolvida para o XBOX360.

Objetivo específico 'd' e 'e' foram claramente atingidos no capítulo 4 onde foram apresentados resultados do estudo de caso a respeito da estratégia de *marketing* desenvolvida pela *Microsoft* para o XBOX360. Essas informações foram contrastadas com o referencial teórico que deixou claro que de fato estratégias de marketing são desenvolvidas para o novos *videogames* e como elas são.

Academicamente, essa pesquisa é importante por trazer informações atuais sobre um mercado em expansão e uma tendência mundial para o âmbito acadêmico, que poderá servir de base para futuras pesquisas. Especificamente, pesquisas voltadas para o mercado de bens de consumo eletro-eletrônicos e entretenimento digital, por esta tratar de uma tendência de consumo.

Acredito também que novas pesquisas sobre o comportamento humano (consumo), como das características da geração Y como um todo ou somente aqueles que jogam *videogames*, poderão ser desenvolvidas a partir desta monografia.

Socialmente, a geração Y e os seus diversos segmentos, apresentam comportamentos e culturas próprias, e devem ser analisados para o melhor entendimento das suas necessidades e desejos, para o planejamento de instituições futuras, como: novos sistemas educacionais, políticos, urbanos e comerciais.

Economicamente, podem ser criados novos produtos e serviços para o mercado de *videogames* e jogos eletrônicos, por profissionais atuais e futuros empreendedores. Produtos que poderão servir não somente para o entretenimento, mas também para a educação, saúde (exercício físico, reabilitação, medicina) e até para o trabalho.

A elaboração dessa monografia sofreu com as limitações de acesso a dados primários por se tratar de uma empresa que está geograficamente distante e não divulgar amplamente as suas estratégias de *marketing*, o que não permite apresentar com mais precisão e exatidão os fatos sobre o desenvolvimento, lançamento e repercussão socio-econômica do *videogame*, aqui encontradas.

Percebi também que a estratégia de *marketing* é um pouco limitada para essa pesquisa no momento em que noções de planejamento estratégico, administração e sobre o plano de marketing são necessárias para a ampla compreensão das informações desta monografia.

6 REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia No Curso De Administracao: Guia Completo De Conteudo E Forma**. SAO PAULO: ATLAS, 2004.

ACOHIDO, Byron. **Microsoft criticized for private suit settlement**. Disponível em: <<http://www.usatoday.com/tech/news/2001/11/21/ms-settlement-criticized.htm>> Acesso em: 04 de dez. 2008.

ALPHA. **Seventh Generation Gaming Consoles: Thinking Outside the Box**. Disponível em: <<http://seekingalpha.com/article/22075-seventh-generation-gaming-consoles-thinking-outside-the-box>> Acesso em 11 de dez. 2006

AMA. **American Marketing Association**. Disponível em: <<http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>> Acesso em 04 out. 2008

APPLE. Disponível em: <<http://www.apple.com/itunes/>> Acesso em: 04 de dez. de 2008.

BAERTLEIN, Lisa. **Microsoft in video game market for long haul: Gates**. Disponível em: <<http://www.crn.com.au/News/21160,microsoft-in-video-game-market-for-long-haul-gates.aspx>> Acessado em 03 de nov. 2008

BBC. **Bill Gates: A timeline**. Disponível em: <<http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/5085630.stm>> Acesso em 01 de nov. 2008

BORDEN, Mark. **Less Hulk more Bruce Lee**. Disponível em: <http://www.fastcompany.com/magazine/114/open_features-less-hulk-more-bruce-lee.html> Acesso em: 10 de nov. de 2007.

BUSINESSWEEK. **Generation Y: Today's teens – the biggest bulge since the boomers – may force marketers to toss their old tricks** Disponível em: <http://www.businessweek.com/1999/99_07/b3616001.htm>. Acesso em 28 out. 2008.

CFA. **Conselho Federal de Administração** Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/arquivos/selecionaitem.php?p=selecionaitem&coditem=18&tit=Campos%20de%20Atua%E7%E3o>> Aceso em: 04 de dez. de 2008.

DALRYMPLE, Douglas J.; PARSONS, Leonard J. **Introdução à administração de marketing**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Livros Técnico e Científicos Editora S.A., 2003.

DUCKEVICH, David. **PlayStation 2 Vs. Xbox**. Disponível em: <http://www.forbes.com/2003/12/22/cx_dd_1222mondaymatchup.html> Acesso em: 22 de dez de 2007.

ESA. **2008 Sales, Demographic And Usage Data: Essential facts about the computer and video game industry**. Disponível em: <http://theesa.com/facts/pdfs/ESA_EF_2008.pdf> Acesso em: 12 de nov. de 2008.

FERREL, O. C.; HARTLINE, Michael D; JR, George H. Lucas. **Marketing Strategy**. 2nd ed. Canada: South-Western, 2002.

FORBES. **The Global 2000**. Disponível em: <http://www.forbes.com/lists/2007/18/biz_07forbes2000_The-Global-2000_IndName_17.html> Acesso em 03 de nov. 2008

GOOGLE. **Company Overview**. Disponível em: <<http://www.google.com/corporate/>> Acesso em: 6 de nov. de 2008

HOOLEY, Graham J; SAUNDERS, John A; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 3ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

JOHNSTON, Stuart J. **Critics Blast Microsoft Despite ODF Support Pledge**. Disponível em: < <http://www.internetnews.com/software/article.php/3748596> > Acesso em: 04 de dez. 2008.

KEMP, David. **The New Game in Design: Collaboration and the creation of the Xbox 360**. Disponível em: <http://www.core77.com/reactor/04.06_xbox.asp> Acesso em: 7 de nov. de 2006.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

MCDONALD, Malcom. **Planos de *marketing*: planejamento e gestão estratégica: como criar e implementar.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MICROSOFT. **Microsoft Corporation Anual Report 2005** Disponível em: <http://www.microsoft.com/msft/ar05/downloads/MS_2005_AR.doc> Acesso em: 2 de nov. 2008

MICROSOFT. **MSN Historical Timeline A brief history of milestone events in the life of MSN from the past ten years.** Disponível em: <<http://www.microsoft.com/presspass/press/2002/nov02/11-08MSN8GlobalTimeLine.mspx>> Acesso em: 20 de out. 2008

MICROSOFT. **Microsoft** Disponível em: <<http://www.microsoft.com> > Acesso em: 2 de nov. 2008

MUSIL, Steven. **This week in Microsoft.** Disponível em: <http://news.cnet.com/This-week-in-Microsoft/2100-1016_3-5730810.html?tag=nw.2> Acesso em: 04 de dez. 2008

PWC. **Global Entertainment and Media Outlook: 2005-2010: Video games.** Estados Unidos: *PriceWaterHouseCoopers*, 2005.
PWC. Disponível em: <<http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/5AC172F2C9DED8F5852570210044EEA7>> Acesso em: 04 de dez 2008

REUTERS. **Xbox 360 reaches 10 million U.S. sales before Wii or PS3.** Disponível em: <<http://www.reuters.com/article/domesticNews/idUSN1451805520080514>> Acesso em: 14 de mai. 2008

RIES, Al; TROUT, Jack. **Positioning: The Battle for Your Mind.** Estados Unidos: McGraw-Hill Professional, 2001

TAKAHASHI, Dean. **THE XBOX360 Uncloaked: The real story behind Microsoft's next generation video game console.** Estados Unidos: SpiderWorks, LLC. 2006.

T2. **Take-Two Interactive Software, Inc. Reports First Quarter Fiscal 2005 Financial Results.** Disponível em: <<http://ir.take2games.com/ReleaseDetail.cfm?ReleaseID=157255>> Acesso em: 04 de dez. 2008

TAPSCOTT, Don. ***How Digital Technology Has Changed the Brain***. *Business Week Online* [serial online]. Disponível em: Academic Search Complete, Ipswich, MA. Acesso em: 04 de dez. 2008.

TIME. ***What Gen Y Really Wants***. Disponível em: <<http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,1640395,00.html>> Acesso em: 7 de nov. 2008

USDOJ. ***United States v. Microsoft***. Disponível em: <http://www.usdoj.gov/atr/cases/ms_index.htm> Acesso em 2 de nov. 2008

VW. Disponível em: <http://www.volkswagen.de/vwcms_publish/vwcms/master_public/virtualmaster/de3/modelle/golf/golf_plus/highlights/Exterieur.html> Acesso em: 7 de set. 2008.

VW. Disponível em: <<http://www.vw.com/rabbit/en/us/>> Acesso em: 7 de out. de 2008.

VW. Disponível em: <<http://www.vwbr.com.br/automoveis/golf/golf.aspx>> Acesso em: 7 de nov. de 2008.

WEBSTER, Frank; ROBINS, Kevin. ***Information Technology: A Luddite Analysis***. Ablex Publishing. 1986.

XBOX. Disponível em: <<http://www.xbox.com/en-US/live/>> Acesso em: 04 de dez. de 2008.