

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL
COMUNICAÇÃO SOCIAL - PUBLICIDADE E PROPAGANDA

LUCAS ELOI MEIRA FONA

**A ASCENSÃO DA PLAYSTATION NO MERCADO DE VIDEOGAMES:
ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING QUE LEVARAM A MARCA À
LIDERANÇA GLOBAL**

Niterói
2019

TCC II
GCO 00352

Universidade Federal Fluminense
Instituto de Artes e Comunicação Social (IACS)
Curso de Comunicação Social

**A ASCENSÃO DA PLAYSTATION NO MERCADO DE
VIDEOGAMES: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE
MARKETING QUE LEVARAM A MARCA À
LIDERANÇA GLOBAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado por Lucas Eloi Meira Fona, matrícula 615030088, como requisito obrigatório para obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social, sob orientação do(a) professor(a) Fernanda Ferreira de Abreu.

IACS / UFF
Niterói
Julho / 2019



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE



IACS

INSTITUTO DE ARTE E COMUNICAÇÃO SOCIAL

CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA

PARECER

Aos ..16 dias do mês deJulho..... de ..2019 reuniu-se no Instituto de Arte e Comunicação Social da Universidade Federal Fluminense a Banca Examinadora designada para avaliar o Trabalho de Conclusão de Curso de ..LUCAS ELOI MEIRA FONA....., matrícula UFF ..615.030.088., habilitação Publicidade e Propaganda, sob o título ..A...escenãã...da...PlayStation...no...mercado...de...videogames: análise... das...estratãgias...de...marketing...que...levaram...a...marca...à...liderança...global....

Em sessão secreta, a Banca deliberou pela: aprovação () reprovação do(a) aluno(a), com a nota ..9,5.... (nove e meio.....).

Niterói, ..16 deJulho..... de ..2019...

Orientador(a):

NOME: FERNANDA FERREIRA DE ABREU..... ASSINATURA: *Fernanda de Abreu*.....

Banca:

NOME: EDUARDO G. MURAD..... ASSINATURA: *Eduardo G. Murad*.....

NOME: GUILHERME NERY ATEM..... ASSINATURA: *Guilherme Nery Atem*.....

Às pessoas mais importantes da minha vida:
Orminda, Antonino, Letícia e Ana Carolina.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a meus pais, Orminda e Antonino, pelo empenho, sacrifício, apoio, dedicação, amor, carinho e por terem me agraciado com minha irmã. Obrigado por sempre acreditarem em mim. Sem a base sólida fornecida por vocês, jamais seria quem sou.

À minha irmã, Letícia, por ser melhor do que mereço. Obrigado por me ensinar o valor da fraternidade. Tenho muito orgulho de te chamar de irmã.

À minha amada, Ana Carolina, pelo apoio, amor e carinho. Obrigado por sempre acreditar em mim e me incentivar a ser melhor a cada dia. Tenho muito orgulho de dividir minha vida com você.

A meus amigos, Jorge Rachid e Fausto Martins pelo suporte, companheirismo, bons conselhos e bons momentos no decorrer de minha jornada. E um agradecimento especial ao meu querido amigo Thales Cardozo, por comprar todas as minhas ideias nesses últimos quatro anos e suavizar essa jornada.

À minha orientadora, Professora Fernanda Abreu, pelo acompanhamento, paciência e orientação durante esses últimos meses. E por despertar em mim a paixão pelo Marketing.

À UFF pela oportunidade e pelo ambiente que fez de mim o que sou hoje.

Wyrð bið ful āræd. Fate is inexorable.

Uhtred of Bebbanburg

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo investigar e compreender quais foram as estratégias de marketing da *PlayStation*. Com base em referências bibliográficas sobre Marketing e *branding*, a monografia mostra como é possível uma marca desacreditada, que estava em seu pior momento, reconstruir-se para se tornar a marca líder do mercado de console de videogames. Exploramos o nascimento e desenvolvimento da indústria de games, apresentando os principais consoles e seus impactos para o crescimento do setor, além de mudanças de público-alvo e de comunicação. Também abordamos o processo de criação da PlayStation, suas estratégias de Comunicação para crescimento, seus resultados comerciais, sua queda e reconquista da liderança do mercado. Considerações de autores especialistas em Marketing, *branding* e videogames permeiam todo o texto.

Palavras-chave: PlayStation; Marketing; *Branding*; Videogames.

ABSTRACT

The present study aims to investigate and understand the marketing strategies of the PlayStation brand. Based on bibliographic references on marketing and branding, the monograph shows how a discredited brand, which was at its worst, could rebuild to become the leading brand in the video game console market. We explored the birth and development of the gaming industry, featuring the major consoles and their impacts to industry growth, as well as audience and communication changes. We also covered the process of creating PlayStation, its communication strategies for growth, its commercial results, its downfall and regained market leadership. Considerations from leading authors in marketing, branding and video games permeate the entire text.

Keywords: PlayStation; Marketing; Branding; Videogames

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Peça Publicitária Magnavox Odyssey	27
Figura 2 - Peça Publicitária Home Pong	28
Figura 3 - Peça Publicitária NES	29
Figura 4 - PSOne no Seriado Friends	42
Figura 5 - Exemplo Console Wars SEGA vs. Nintendo	46
Figura 6 - PS4 no seriado The Big Bang Theory	61
Figura 7 – Comparativo Facebook PlayStation Xbox	62
Figura 8 - Comparativo Instagram PlayStation Xbox	63
Figura 9 - Comparativo Twitter PlayStation Xbox	63
Figura 10 - Próximos Lançamentos de Jogos Exclusivos PS4.....	65

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 MUDANÇAS NA INDÚSTRIA DE VIDEOGAMES.....	14
1.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E PRINCIPAIS CONSOLES.....	15
1.2 OS DIFERENTES PÚBLICOS.....	22
1.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING E A JORNADA DE COMPRA.....	27
2 PLAYSTATION: DA ASCENSÃO À QUEDA.....	32
2.1 MUDANÇAS ARQUETÍPICAS E <i>BRANDING</i>	32
2.2 O TRAJETO ATÉ O STATUS DE MARCA <i>TOP OF MIND</i>	45
2.3 PS3: A FASE DE ARROGÂNCIA DA MARCA.....	50
3 REPOSICIONAMENTO, ATUALIDADE E FUTURO.....	56
3.1 <i>GREATNESS AWAITS</i> : REINVENTANDO-SE PARA A 8ª GERAÇÃO.....	57
3.2 MOMENTO ATUAL: A OITAVA GERAÇÃO DE CONSOLES.....	62
3.3 TENDÊNCIAS E DESAFIOS FUTUROS.....	66
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS.....	74

INTRODUÇÃO

A percepção que sociedade tem da indústria de videogames foi sendo alterada através de um longo processo, que envolveu mudanças culturais, sociais, econômicas e de desenvolvimento tecnológico, somado ao trabalho de Marketing e *branding* realizado pelas marcas ao longo dos anos. Inicialmente, os videogames foram posicionados como brinquedos para crianças, pela Nintendo nos anos 1980, e também, atualmente, são considerados produtos tecnológicos de entretenimento para diferentes públicos demográficos. Uma das responsáveis por essa mudança de percepção foi a PlayStation, ao posicionar seu primeiro console, contemplando um novo público, os adolescentes, esquecidos pelas concorrentes da época, Nintendo e SEGA. Desde então, a PlayStation bateu recordes de venda, transformando-se na principal marca de videogames do mundo, após o sucesso do PS2, que é, até hoje, o console mais vendido de todos os tempos. Portanto é importante compreender o papel da PlayStation, analisando seu trabalho de *branding* e Marketing, pois, a marca, foi uma das protagonistas do processo de desenvolvimento da indústria de videogames.

Todos os consoles lançados pela marca estão presentes entre os dez mais vendidos de todos os tempos, porém, um em específico, o PS3, foi responsável por quase levar a PlayStation a seu momento derradeiro. O abandono de estratégias bem-sucedidas e mudanças não desejadas pelos consumidores fizeram com que a PlayStation perdesse sua liderança entre as marcas de consoles de videogames e quase abandonasse o setor de consoles. Porém, é neste momento que a marca se reinventa em busca da reconquista do mercado.

A escolha do tema deve-se ao interesse do autor pela área, e por ter sido um dos convertidos pelas novas estratégias de marketing da marca PlayStation que serão abordadas no decorrer desta monografia. Portanto, a identificação pessoal e o envolvimento afetivo com o tema foram fatores de grande influência para a realização desta pesquisa.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica nas áreas de Marketing, *branding* e comunicação, em que se destaca a utilização de autores como, Philip Kotler, Margareth Mark e Carol Pearson, Kevin Keller, Al Ries e Jack Trout. Abordando Marketing e *branding*, esta monografia realizada é um estudo de caso da marca PlayStation da Sony. Seu objetivo principal é analisar a reconquista da liderança do mercado de videogames pela PlayStation, ancorada em suas estratégias de marketing pós-PS3. Tem como objetivos específicos: abordar o impacto da principal estratégia de Marketing da PlayStation para seu processo de reposicionamento, ou seja, produção de jogos exclusivos *singleplayer* com foco em *storytelling*; apresentar e analisar as mudanças de *branding*, incluindo os arquétipos de Mark e Pearson (2003) nesse processo;

analisar a mudança de percepção dos videogames e compreender o desenvolvimento dessa indústria. A pesquisa, por isso, mostra-se relevante para o estudo no âmbito do Marketing e *branding* por analisar as medidas tomadas pela PlayStation para recuperar seu espaço no mercado, através de seu bem-sucedido reposicionamento, além de apresentar os aspectos negativos e riscos que isso pode trazer para o futuro da marca.

Para alcançar esses objetivos, o trabalho traz uma pesquisa bibliográfica com livros, artigos e matérias das áreas de comunicação, Marketing, *branding* e direcionados ao mercado de consoles de videogames. Além disso, é estudado o papel dos arquétipos na construção e comunicação do *branding* da PlayStation e concorrentes, demonstrando seu processo de mudança e sua importância para o atual cenário do setor. A bibliografia traz uma base teórica importante, sendo complementada pelo estudo de caso do reposicionamento da marca, o qual se baseia em dados de mercado levantados em páginas especializadas em videogames e no site oficial da marca, bem como em outras fontes secundárias, como reportagens jornalísticas e plataformas digitais, como as redes sociais das empresas.

O trabalho é dividido em três capítulos. No primeiro capítulo, intitulado “Mudanças na Indústria de Videogames”, são apresentados conceitos teóricos sobre o papel dos jogos na cultura humana. Com isso, buscamos compreender as mudanças sofridas pelo mercado de games no decorrer de seu desenvolvimento, analisando fatores do micro e macroambientes que colaboraram para o atual momento da indústria. O trabalho apresenta uma cronologia dos principais consoles de videogame e seus pontos mais marcantes para o desenvolvimento do setor, desde o início, apresentando dados e fatos para o entendimento desse processo e da sua relevância social e comunicacional. Após o entendimento do funcionamento e desenvolvimento da indústria, são abordados os diferentes públicos contemplados pelos videogames durante esse processo de desenvolvimento, com as atuais inclusões de públicos que não haviam sido foco das marcas deste mercado. Além disso, apresentamos o papel da comunicação e do Marketing nesse processo, analisando caminho, comportamento e tipos de consumidor.

Já no segundo capítulo, o foco é a PlayStation, buscando entender o nascimento e desenvolvimento da marca, seu caminho até ser considerada a marca líder do setor e seu momento de instabilidade que quase a levou a abandonar o mercado, como fizeram outras marcas, devido ao resultado das diferentes disputas internas na indústria de videogames, conhecidas como *Console Wars*. Neste capítulo também são abordadas as *Console Wars*, apresentando as principais disputas entre marcas concorrentes, seus reflexos na indústria e as mudanças na forma que acontecem. Além disso, buscamos compreender o papel do *branding*

e dos arquétipos de Jung (MARK; PEARSON, 2003) no processo de desenvolvimento e fracasso da PlayStation.

O último capítulo, o terceiro, tem como centro de discussão o reposicionamento da marca PlayStation, seu atual arquétipo e suas principais estratégias de Marketing e *branding*, responsáveis pela recuperação da liderança do mercado. O momento atual da marca e de suas principais concorrentes, Xbox e Nintendo, que são analisadas neste capítulo, também é abordado, apresentando as decisões e resultados atingidos na oitava geração de consoles. Além disso, finalizamos com as tendências e desafios para o futuro da marca PlayStation, com indicações do que ela deve fazer, com base teórica de posicionamento e liderança de Trout e Rivkin (2011), para manter seu lugar conquistado após seu reposicionamento.

1 MUDANÇAS NA INDÚSTRIA DE VIDEOGAMES

Desde o Magnavox Odyssey, lançado em 1972, até o PlayStation 4 Pro, os videogames percorreram um longo caminho, venceram preconceitos, combateram as acusações que consideravam seus consumidores seres improdutivos e estimulavam a violência e se mostraram uma indústria pulsante, capaz de gerar grandes lucros para seus investidores (HARRIS, 2014), já que conta com consumidores ávidos e dispostos a gastar grande parte de seus rendimentos em novos jogos, consoles e acessórios. O que antes era um produto voltado para crianças e *nerds*, agora é um produto mais inclusivo e democrático, dialogando com diferentes grupos demográficos. (GOLDBERG, 2011). O atual consumidor de *games* não corrobora mais o estereótipo, criado nos anos 80, de ser um jovem sem vida social, recluso e marginalizado pela sociedade. Destaca-se que jogar videogame deixou de ser uma atividade majoritariamente masculina, pois dados recentes mostram que as mulheres são a maioria dos jogadores.¹

O setor de entretenimento sempre foi liderado pela indústria cinematográfica, seguida da fonográfica. No decorrer dos anos e com o crescimento de outras mídias, o predomínio do cinema foi diminuindo, até o ponto de ser ultrapassado pelos videogames. Muitos não acreditavam que alguma outra indústria, dentro do entretenimento, poderia apresentar-se como uma melhor forma de negócio do que o cinema, principalmente que esta fosse a de videogames, rodeada de preconceitos e descrenças, já que durante muitos anos o videogame foi considerado pelo grande público como algo voltado para crianças, *nerds* e pessoas inúteis, fazendo-o não ser levado a sério. (GOLDBERG, 2011)

Atualmente, o faturamento da indústria dos videogames tem rendimento superior à soma do que faturam as indústrias da música e do cinema. O produto cinematográfico com maior faturamento de todos os tempos, *Avatar* (2009), não chega perto do jogo *Grand Theft Auto V* (2013), pois, enquanto o filme faturou 2,8 bilhões de dólares, o jogo, 9 bilhões de dólares². Essa vantagem dos games sobre o cinema é bem definida por Evan Wingren, analista da *KeyBanc* em entrevista ao site *MarketWatch*:

Os videogames são um negócio muito melhor do que o cinema. Os jogos em geral têm a posição invejável de que seu conteúdo é interativo, o que permite

¹ Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/games/noticia/2016/03/mulheres-sao-526-do-publico-que-joga-games-no-brasil-diz-pesquisa.html>> Acesso em: 29 mar. 2019

² Disponível em: <<https://www.marketwatch.com/story/this-violent-videogame-has-made-more-money-than-any-movie-ever-2018-04-06>> Acesso em: 29 mar. 2019

que eles façam insights baseados em dados e ajustem jogos e modelos de negócios que beneficiem os jogadores e a empresa (WINGREN, 2018).

Mesmo com as atuais superproduções do cinema, games estão invictos e sem previsões de serem ultrapassados³. Esse processo de mudança cultural e econômica será o foco deste capítulo que abordará o surgimento dos videogames, suas mudanças tecnológicas, de público e as diferentes estratégias de comunicação e Marketing no decorrer de sua história.

1.1 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO E PRINCIPAIS CONSOLES

“O jogo é fato mais antigo que a cultura” (HUIZINGA, 2014. p.6), assim Johan Huizinga, famoso historiador holandês e autor do livro *Homo Ludens*, começa a falar sobre o papel do jogo na história, que é um ato lúdico não iniciado pelos seres humanos, que não acrescentaram característica alguma à ideia geral do jogo, mas conduziram alterações em sua forma. (HUIZINGA, 2014). “O jogo é uma confirmação permanente da natureza supralógica da situação humana”, assim HUIZINGA (2014, p. 8), apresenta o caráter irracional dos jogos, pois de um ponto de vista determinista, jogar é uma atividade supérflua para a existência do ser humano, e somente com a quebra dessa concepção, é possível perceber a importância do jogo, e, assim como os animais, o ser humano, ao jogar e ter consciência disso, mostra-se como um ser mais do que racional. (HUIZINGA, 2014). Para o historiador, o ato de jogar é:

Uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da 'vida cotidiana' (HUIZINGA, 2014. p.33).

Roger Caillois, outro importante nome do campo do estudo sobre jogos, apresenta uma definição bem parecida a de Huizinga. Para ele, o jogo é caracterizado como uma atividade livre, separada, incerta, improdutiva, regulamentada e fictícia (CAILLOIS, 2017). Os jogos sempre aparecem margeando a organização da sociedade, embora em épocas remotas tenham sido vistos como parte das instituições fundamentais, fossem elas laicas ou sagradas. Sua função social teria se modificado, mas não sua natureza. Caillois defende tese contrária à de Huizinga, para quem a cultura é posterior ao jogo, ou seja, todas as manifestações importantes da cultura estariam permeadas de jogo, de seu espírito de investigação e respeito à regra, ou seja, Caillois defende que os jogos são produtos da cultura. (CAILLOIS, 2017)

³ Disponível em: <<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>> Acesso em: 29 mar. 2019

Em sua análise sobre o a importância do jogo para o futuro da sociedade humana, Huizinga (2014) demonstrava que a tendência, com o surgimento do realismo e com os reflexos das revoluções industriais, era a perda do espírito lúdico nesta atividade. Porém os videogames, inicialmente, de certa forma, demonstraram o contrário disso, permitindo a criação de mundos e histórias, com minúcia em seus detalhes.

Os videogames são uma das mudanças na forma de se jogar feita pela humanidade, transformando antigas práticas da sociedade em produtos tecnológicos. O primeiro jogo a alcançar sucesso comercial, o “Pong”, era uma partida de tênis virtual. Assim, desde sua criação nos anos 1970, os videogames ilustram como a tecnologia pode ser utilizada a favor do desenvolvimento do entretenimento.

O ato de jogar, geralmente, pressupõe uma atividade grupal, com no mínimo duas pessoas (HUIZINGA, 2014). Os videogames facilitaram que uma única pessoa fosse capaz de jogar sozinha, podendo se entreter sem depender de outrem. Isso, tem um lado positivo, ao dar independência ao indivíduo, e um negativo, ao ser um instrumento capaz de isolar pessoas que, em outros tempos, estariam juntas em busca do mesmo objetivo, jogar. Com os avanços tecnológicos desde sua invenção, hoje, os videogames são capazes de se moldar às decisões dos jogadores,⁴ bem como interagir através de realidade aumentada (AR) e realidade virtual (VR), conectando mundo físico ao virtual.

Até hoje, muitos ainda têm uma visão pejorativa e preconceituosa da indústria de videogames e de seus consumidores, pois, ao facilitar o entretenimento individual, criou-se a imagem de pessoas solitárias e socialmente exclusas, pelo simples fato de jogarem videogame. Um videogame é mais do que um desperdício de tempo, pois, além de ser uma crescente indústria, é um campo de desenvolvimento para o potencial humano e tecnológico:

Misto de entretenimento e arte, o videogame foi uma das criações geniais que transformaram profundamente a década de 1970 e o mundo inteiro, para sempre. Motor de uma extraordinária mudança sociocultural, ele facilitou a compreensão e a interação do público com uma tecnologia bastante sofisticada, e sua influência pode ser notada em vários aspectos da sociedade nos dias de hoje (MOLYNEUX, 2013, Prefácio).

Para entendermos como hoje a indústria de games vive o seu melhor momento, superando, em relação ao lucro, desde 2009, a indústria cinematográfica, Hollywood, é necessário compreender os processos e desafios que levaram ao seu desenvolvimento, começando por sua criação.

⁴ Jogos que modificam sua narrativa de acordo com as decisões tomadas, apresentando diferentes finais para cada jogador.

Os fãs de consoles de videogame têm um homem para agradecer: Ralph Baer (1922 - 2014), “o pai dos videogames”. É fácil pensar que tudo começou com o console *Atari 2600*, em 1977, mas Baer inventou um sistema de entretenimento doméstico anos antes. O que Nikola Tesla⁵ é para eletricidade e Tim Berners-Lee⁶ é para a internet, Ralph Baer é para consoles de videogame (HARRIS, 2014).

Ralph Baer não seria capaz de imaginar os reflexos que sua criação traria, principalmente para o século XXI. Lançado em 1972, o *Magnavox Odyssey* foi o primeiro console de videogame a ser comercializado, erguendo as bases da indústria de videogames. Sua história começou em 1951, quando Baer começou a pensar em uma forma de adaptar os jogos dos computadores, aparelhos limitados a cientistas e militares devido a seu alto custo, para a casa das famílias norte-americanas. Mas só em 1966 conseguiu viabilizar sua ideia: “Em 1966, pensamentos sobre jogos usando um aparelho de TV comum começaram a se infiltrar em minha mente.” (BAER, 2005. p. 5)

Lançado em 1968, o protótipo, com o nome de *Brown Box*, era um dispositivo que se conectava a aparelhos de TV, fato que hoje parece uma ideia simples, mas para a época foi uma grande conquista, pavimentando o caminho para a popularização dos consoles de videogame domésticos. Qualquer sistema computacional necessitava de monitores especiais, os quais eram extremamente caros e inviabilizavam a difusão dessa tecnologia para os consumidores.

A *Brown Box* foi apresentada para diversas empresas que produziam aparelhos de televisão, como a General Electric e Zenith, mas foi a *Magnavox*, uma subsidiária da Philips que demonstrou interesse, tornando-se a distribuidora exclusiva do console. Entre 1970 e 1972, Ralph Baer e sua equipe, juntamente com a da contratante, trabalharam para melhorar o protótipo apresentado, culminando no lançamento do *Odyssey*, em agosto de 1972, nos Estados Unidos, por US\$ 100, à época.

O console foi lançado com 12 jogos e dois controles inclusos. Os jogos eram armazenados em cartuchos que, na verdade, eram apenas conectores de circuito, pois toda programação dos jogos já estava contida no próprio console. Foi com o *Odyssey* que surgiu o conceito de mídias removíveis, característica crucial à indústria de games, protagonista de diversas mudanças, inclusive sendo responsável pelo lançamento de alguns consoles que tinham como principal característica a mídia utilizada para o armazenamento de seus jogos.

⁵ (1856-1943) Inventor, austro-húngaro, famoso principalmente por seus trabalhos no campo da eletricidade.

⁶ (1955). Físico britânico criador da World Wide Web.

Comparado com os próximos consoles que seriam lançados, o Odyssey era extremamente rudimentar. Devido à simplicidade dos processadores disponíveis, seus jogos não tinham cores e sons, o que explicava a existência de filtros plásticos que o jogador precisava colocar em frente à tela da televisão para dar a ilusão de linhas, cenários, cores e contornos durante o *gameplay*.

Erros estratégicos em sua comunicação, como a não descentralização da marca Magnavox em seu console, prejudicaram o desempenho comercial do Odyssey. Como ele era vendido com exclusividade em lojas da Magnavox e demonstrado ligado a TVs dessa marca, havia a percepção errônea de que o Odyssey funcionava somente em televisores Magnavox, limitando o público capaz de comprá-lo, pois se pensava que necessitariam também de uma nova televisão, o que, para a época, significava um alto gasto, pois ambos eram bens de valor elevado. Sem os rápidos métodos de comunicação de se que dispõe hoje, a Magnavox não conseguiu reverter a situação, ainda que tenha reduzido o preço do console para US\$ 75. Apesar dessas limitações, o *Magnavox Odyssey* teve um bom resultado para a época, vendendo cerca de 350 mil unidades⁷.

Além das inovações introduzidas pelo *Odyssey*, ele também merece destaque por ter influenciado diretamente duas marcas muito importantes para o desenvolvimento da indústria de videogames a se envolverem com a produção de consoles. A Nintendo, empresa japonesa produtora de brinquedos tradicionais, distribuidora do Magnavox Odyssey no Japão, e a Atari que lançou, no mesmo período do Odyssey, o jogo “Pong”, um sucesso avassalador, que se mostrou o primeiro vídeo game lucrativo. Lançado para fliperamas em 1973, Pong foi o jogo que começou o sucesso comercial da indústria de videogames. Sua premissa era simples: simulava uma partida de tênis em duas dimensões, em que um jogador controlava uma barra vertical, na tela do console, movendo-a para cima ou para baixo, para rebater a “bola” para o outro lado, onde outra barra era controlada pelo computador ou por outro jogador. Quando um dos jogadores não conseguia devolver a “bola”, marcava um ponto. O primeiro jogador a alcançar os 10 pontos ficava com a vitória. Embora Pong tenha sido concebido para proporcionar disputas acirradas contra o computador, a diversão do game estava concentrada no *multiplayer* local para dois usuários. Pong foi um sucesso tão grande e inesperado para a Atari que, de acordo com o jornalista Harold Goldberg (2011, p. 57), “No auge de seu sucesso, havia aproximadamente 35.000 máquinas de arcade Pong nos Estados Unidos. Cada uma

⁷ Disponível em: <https://americanhistory.si.edu/collections/search/object/nmah_1302004>. Acesso em: 13 mar. 2019.

trouxe uma média de US\$ 200 por semana, que é de aproximadamente US\$ 41,3 milhões, uma vez que você ajusta a inflação” (tradução nossa)⁸. Com isso, a empresa precisava diversificar seus investimentos e expandir suas linhas de atuação. Assim, foi lançado, em 1974, o “*Home Pong*”, primeiro console doméstico produzido-pela Atari.

Diferente de seu principal concorrente, o Magnavox Odyssey, a equipe de Marketing do *Home Pong* não cometeu o erro de associar seu produto a uma determinada marca de televisor, o que, somado ao sucesso do jogo nos fliperamas, fez a versão caseira ser um sucesso, vendendo 200 mil unidades em seu primeiro ano. O que resultou na diminuição de vendas do Odyssey e depois em sua descontinuidade. A Magnavox acreditava que o jogo *Pong* era uma cópia de seu jogo “*Table Tennis*”, resultando em alguns processos milionários, todos ganhos pela requerente.

Aproveitando o sucesso alcançado pela Atari, outras empresas também decidiram investir no mercado de videogames, como a Nintendo que, em 1977, lançou o “*Color TV Game 6*”, uma plataforma que era capaz de rodar seis variações de tênis de mesa eletrônico. A Konami também entrou na onda do sucesso de Pong para lançar *Maze*, seu primeiro protótipo de jogo de videogame. Ambas são empresas japonesas, o que demonstra a importância que os videogames estavam ganhando na cultura oriental que foi a responsável por manter a relevância dos videogames após a crise do mercado americano em 1983.

Também em 1977, a Atari lançou o “*Atari 2600*”, considerado um dos consoles mais importantes de todos os tempos, trazendo características que ajudaram a moldar a indústria e jogos que marcaram a cultura Pop, como *Pac-Man*, *Pitfall*, *Space Invaders* e *Asteroids*. Além das inovações tecnológicas, o console foi pioneiro em algumas tendências da indústria, como *Joysticks* sem fios, download de jogos, primeiro *killer app*⁹ e o primeiro jogo produzido por um estúdio *third party*¹⁰.

Apesar do sucesso do *Atari 2600*, ele foi o começo do fim para a Atari. Com o sucesso dos consoles de videogame, muitas empresas entraram no mercado sem nenhum tipo de estudo ou estratégia de vendas, inflando o mercado. Foram produzidos muitos jogos para 2600, e a Atari não se preocupava com a qualidade técnica dos jogos, e sim com a quantidade que estava disponível no mercado. Esse excesso de jogos (a maioria ruins), encalhados nas prateleiras, levou o mercado americano de games ao colapso em 1983. Com o mercado ocidental

⁸ At the height of its success, there were approximately 35,000 Pong arcade machines in the United States. Each brought an average of \$ 200 per week, which is approximately \$ 41.3 million, once you adjust the inflation.

⁹ Jargão utilizado na indústria de tecnologia para programas que “justificam a compra” de um hardware.

¹⁰ Jogos desenvolvidos por empresas diferentes da fabricante do console.

agonizando, agora era a oportunidade para as empresas japonesas se tornarem protagonistas da indústria. Foi o que fez a Nintendo (GOLDBERG, 2011).

Lançado em 1983, o *Famicom* ou NES¹¹, como ficou conhecido no Ocidente, o primeiro grande console da Nintendo, foi o responsável por colocar de vez a marca no mapa dos games. O console foi o lar de grandes franquias, famosas até os dias atuais, como *The Legend Of Zelda*, *Final Fantasy*, *Metroid* e *Mario Brothers*.

Após a quebra total do mercado de games no começo dos anos 80, poucos fabricantes continuaram a investir na produção de consoles. A maioria das empresas realocou seus esforços para a produção de computadores pessoais. A ideia de ter um aparelho capaz de "mais do que diversão" havia seduzido os consumidores (especialmente pais de família) e lançar um novo videogame era arriscado. A flexibilidade dos computadores, naquele momento era mais atrativa do que os videogames da época (GOLDBERG, 2011). Então, a Nintendo lançou o *Family Computer*, um videogame mais barato que os demais concorrentes, com um desempenho técnico melhor, desafiando o mercado de computadores pessoais. A Nintendo conseguiu sustentar esse posicionamento de "mais por menos" e tornou-se protagonista do mercado. Nas palavras de Harold Goldberg (2011, p. 137), "O jeito da Nintendo de adaptar a tecnologia não é procurar o estado da arte, mas utilizar tecnologia madura que pode ser produzida em massa de forma barata".

O maior acerto da Nintendo foi sua definição de público-alvo. Com a crise no mercado, os videogames não tinham mais o prestígio conseguido na década anterior. Com isso, a Nintendo focou toda sua publicidade para crianças, especialmente meninos, deixando, um público cativo, de herança para a indústria de games por muitos anos. Essa decisão da Nintendo, atualmente, é altamente questionável, por se tratar de um tema eticamente polêmico, a publicidade infantil.

Por publicidade infantil, entende-se, especificamente, a comunicação dirigida a indivíduos de até doze anos de idade incompletos. Esse tipo de direcionamento tem recebido muitas críticas, pois, [...] nesta faixa, especialmente nas idades mais tenras, a criança tende a não ter sua capacidade cognitiva completamente desenvolvida, sendo um alvo mais fácil da linguagem persuasiva da publicidade (BRAGAGLIA, 2017, p.201).

Apesar de hoje ser uma conduta reprovável, a mudança de público feita pela Nintendo foi o que garantiu a sobrevivência da indústria de *games*, e moldou um público, transformando-os em consumidores de videogames para o restante de suas vidas. De forma pragmática, a Nintendo fez o que deveria ser feito para sobreviver, mas, no tocante à ética, sua atitude é

¹¹ Nintendo Entertainment System

condenável, pois influenciou seres humanos que ainda não tinham plena capacidade de decisão, já que:

No contexto midiático, sob o qual, nós habitantes do mundo globalizado, estamos inseridos, é praticamente impossível mesmo com toda uma formação teórica ou mesmo empírica sobre a mídia e sua influência, não nos deixarmos levar por ela em determinados momentos. E o que dizer das crianças que ainda estão aprendendo o certo e o errado, o que se pode e o que não se deve fazer? As crianças ainda estão em pleno processo de formação moral, por consequência, muitas das coisas nas quais elas têm contato, são absorvidas e inseridas por elas. Uma das formas de expressar essa influência é por meio da imitação (ANDRADE, 2012, p.6).

Pelo resto da década de 80, não houve páreo para o NES. Foi domínio total, com massivas vendas, jogos de sucesso e uma dose feroz de controle. A Nintendo cuidava de cada detalhe, como divulgação, produção e custos.

A próxima geração de videogames foi protagonizada pela disputa entre a Nintendo, com o Super NES, e a SEGA, com o *Mega Drive*. Vinda como vencedora da geração anterior de consoles, a Nintendo cometeu o pecado da soberba: vendo-se tanto tempo no topo do mundo, subestimou a capacidade do outro tomar-lhe espaço, pois, em vez de investir logo no lançamento do Super NES, preferiu esperar até ter certeza de que o NES tinha dado tudo que podia. Acreditaram que a enorme base de usuários esperaria passivamente pelo SNES. Com isso, a SEGA lançou o seu console em 1988, com uma estratégia de Marketing voltada para o mercado americano, já que no Japão a Nintendo era absoluta, “Basicamente, a Sega espancou a Nintendo. Eram muito mais agressivos em Marketing e desenvolvimento, e estavam realmente afinados com o que os garotos daquela idade queriam” (ZANDL¹², 2016).

A SEGA vendia seu aparelho como veloz, moderno e *cool*, para atrair adultos e jovens, ao mesmo tempo em que ridicularizava a concorrente, tachado de console para crianças. A tática se mostrou muito bem-sucedida nos EUA, pois, mesmo durante o auge de ambos, o *Mega Drive* chegou a ter 60% de mercado. Mais tarde, *killer apps* como *Street Fighter II* e *Zelda* começaram a mudar a história. No final da geração, a Nintendo ganhou, mas por muito pouco, tendo vendido 50 milhões de unidades, enquanto a SEGA, 40 milhões.

A Nintendo buscava fazer diferente da geração passada de consoles e resgatar a força possuída na época do NES, então decidiu fazer uma parceria com a SONY para o lançamento de seu novo console. Desse projeto o resultado foi o PlayStation, objeto desta pesquisa, retratado com mais detalhes no próximo capítulo.

¹² Disponível em: < <http://business.highbeam.com/137540/article-1G1-15729879/sega-vs-nintendo-fight-almost-rough-their-video-games> >. Acesso em 3 abr. 2019.

Com o console da SONY, a indústria cresceu como nunca, atingindo números impressionantes. Atualmente seu faturamento é superior à soma do de suas concorrentes do mercado de entretenimento. Para entender o porquê dessa dominância dos videogames perante as demais mídias é importante compreender o motivo das pessoas que os consomem e quem são essas pessoas. Nas palavras do ‘Pai dos videogames’, “As pessoas adoram videogames porque fazem coisas que obviamente não podem fazer na vida real. Isso é especialmente verdadeiro em jogos esportivos porque os fãs adoram assumir o papel de seus atletas favoritos” (BAER, 2005, p.10), ou seja, ao contrário do que acreditava Huizinga, a tecnologia não levou os jogos a perderem seu caráter lúdico, pelo contrário, ela permitiu que esse caráter fosse ainda mais explorado.

1.2 OS DIFERENTES PÚBLICOS

Assim como a indústria de videogames passou por diversas mudanças tecnológicas no decorrer de sua história, seu público também mudou e se expandiu. O que começou sendo um “brinquedo” para meninos, é hoje fonte de entretenimento para pessoas de diferentes idades e sexos¹³. Portanto, é importante compreender os diferentes públicos contemplados pela indústria de videogames no decorrer de seu desenvolvimento, pois a mudança de público, em dois momentos (lançamento do NES e do PSOne) de sua história, foi importante para, em um primeiro momento, sua preservação e expansão. Ou seja, é importante compreender a importância da segmentação e os diferentes segmentos contemplados pela indústria de videogames no decorrer dos anos.

Em *Administração de Marketing* (2014), Kotler e Keller demonstram a impossibilidade de uma empresa conseguir servir a todos os clientes com o mesmo nível de satisfação, portanto faz-se necessário a implementação da segmentação de consumidores. Para que isso aconteça, é preciso definir um público-alvo, ou seja, um grupo de pessoas com características e necessidades parecidas ao qual a empresa decide alcançar. As marcas de console de videogames adotaram diferentes públicos-alvo em sua história, como famílias AB em seus primeiros consoles, crianças do sexo masculino nos consoles da Nintendo, adolescentes e adultos com a PlayStation. Foram anos até que a indústria encontrasse seu público ideal, capaz de levá-la à consolidação no mercado. Do Magnavox Odyssey ao Atari 2600, o público-alvo escolhido foram famílias de classes econômicas AB, centrado especialmente na figura do pai, o decisor

¹³ Disponível em: <<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/#gamers-demographic/>> Acesso em: 11 abr. 2019

da compra.¹⁴ Os videogames eram vendidos como uma central de diversão para unir os membros da família. A escolha de classes AB deve-se ao fato de serem mais propensos a se tornarem *early adopters*, ajudando na expansão de mercado e influenciando seus pares (GOLDBERG, D. 2015).

Com a crise do mercado americano, a empresa japonesa Nintendo tomou a frente da indústria. Uma de suas principais estratégias era a mudança no público-alvo. Na época, os computadores domésticos eram muito mais atrativos como uma aquisição familiar, já que possuíam outras funcionalidades além de rodar jogos. A Nintendo divulgou seu console como um brinquedo para meninos, voltando toda sua comunicação para eles que seriam os responsáveis pelo convencimento de seus pais a adquirir o videogame. Essa mudança foi a responsável pela salvação da indústria, construindo um público cativo para os próximos anos. Apesar do sucesso atingido com essa decisão, a Nintendo contribuiu para transformar os videogames em um ambiente masculino, afastando o público feminino, que não foi visto por eles como clientes à época (HARRIS, 2014). Isso acabou resultando em preconceitos que ainda persistem atualmente, para meninas que, assim como os meninos, jogavam videogames.

Com o envelhecimento desse público cativado pela Nintendo, o mercado foi se adaptando a isso. Nos anos 1990, ao mesmo tempo em que atraíam as crianças, os videogames também se mostravam atrativos para jovens, principalmente com o *PlayStation*, que passou a oferecer jogos para esses distintos públicos. A Nintendo não conseguiu assimilar essa mudança do público e continuou focando apenas em crianças, oferecendo jogos muito infantis. Atualmente, o sucesso da Nintendo deve-se à nostalgia dos adultos que foram seus consumidores em sua infância.¹⁵

A partir do século XXI, os videogames passaram a dialogar com três públicos distintos, crianças, jovens e adultos, este último grupo se tornou seu principal consumidor¹⁶, especialmente o de jovens adultos, entre 18 a 25 anos e que possuam renda própria. Foi nesse século que os preconceitos em relação à indústria de videogames começaram a ser derrubados. Consoles de videogames não eram mais vistos como brinquedos e, principalmente, não eram mais uma atividade exclusivamente masculina. As mulheres passaram a ganhar destaque na análise de dados do mercado, fazendo com que as empresas percebessem uma nova

¹⁴ Disponível em:

<<https://www.pcworld.com/article/256101/inside-the-magnavox-odyssey-the-first-video-game-console.html#slide1>> Acesso em: 18 mai. 2019

¹⁵ Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/01/12/o-ano-em-que-a-nintendo-se-reinventou.html>> Acesso em: 11 abr. 2019

¹⁶ Disponível em: <<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>> Acesso em: 11 abr. 2019

segmentação pronta para comprar seus produtos. Nos últimos anos, o público feminino tem consumido mais jogos do que o masculino, isso, somando todas as plataformas em que se pode jogar, como consoles, celulares e computadores. Mas, no segmento de consoles, os homens ainda são maioria.¹⁷

No principal mercado consumidor de videogames, os Estados Unidos, de acordo com a *Entertainment Software Association*¹⁸, a ESA, em 2017, 72% das famílias jogavam videogames e a idade média dos jogadores era de 37 anos. Estima-se que 18% dos jogadores têm menos de 18 anos, 53% têm entre 18 e 49 anos, enquanto 29% têm mais de 50 anos. Quanto ao gênero, 58% são do sexo masculino e 42% do sexo feminino. Também é importante notar que a idade média do comprador de videogame mais frequente é 41. As estatísticas mostram que, dos compradores de jogos mais frequentes, 52% são do sexo masculino e 48% do sexo feminino. Quando o consumidor está abaixo de 18 anos, 93% das vezes um pai está presente no momento da compra de um videogame e 86% das crianças pedem a permissão de seus pais antes de comprar um jogo. Cerca de 64% dos pais acreditam que os jogos são uma parte positiva da vida de seus filhos.

Apesar das dificuldades que o consumidor brasileiro encontra para adquirir seus consoles e jogos, o Brasil é o 3º maior mercado de jogadores do mundo. Segundo as pesquisas do *NPD Group* e da *Pesquisa Game Brasil*¹⁹, cerca de 82% da população do país entre 13 e 59 anos jogam algo²⁰ nas mais diversas plataformas, sejam PCs, consoles, dispositivos móveis ou portáteis. Dentre os jogadores, a maioria tem entre 25 a 34 anos de idade, 35,2%, seguido por quem tem entre 35 a 54 anos, 32,7%. Entre 25 e 54 anos, 67,9% do público afirmam jogar. Mulheres são a maioria entre os jogadores, 58,9%, pelo terceiro ano consecutivo. Apenas 26,4% daqueles que costumam jogar jogos eletrônicos se consideram *jogadores hardcore*. Essa diferença fica ainda mais visível quando observamos as jogadoras: dentre elas, que são a maioria, apenas 20,1% se consideram *hardcore*. Quanto aos homens, 35,4% dos jogadores dizem ser. O *smartphone* é a plataforma mais popular, 84,3%, seguido de consoles, 46,0%, e computadores, 44,6%. O videogame mais presente na casa dos brasileiros é o *Xbox 360*, com 32%, seguido pelo *PlayStation 3*, com 25,6% e pelo *Playstation 2* com 23,4%. As novas

¹⁷ Disponível em: <<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/#gamers-demographic/>> Acesso em: 11 abr. 2019

¹⁸ Disponível em: <<https://www.esaannualreport.com/>> Acesso em: 11 abr. 2019.

¹⁹ Disponível em: <<https://www.torcedores.com/noticias/2018/05/pesquisa-game-brasil-2018-revela-perfil-dos-jogadores-brasileiros>> Acesso em: 12 abr. 2019

²⁰ Disponível em: <<https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2015/new-report-from-the-npd-group-provides-in-depth-view-of-brazils-gaming-population/>> Acesso em: 12 abr. 2019.

gerações dos consoles da Microsoft e da Sony aparecem com números um pouco menores: o *Playstation 4* está presente em 22,2% dos lares, seguido por *Xbox One* em 14,6%.

Apesar de ser o 3º maior mercado em número de jogadores, com cerca de 60 milhões, o Brasil figura entre o 10º e o 15º em relação ao faturamento da indústria, ou seja, há muito potencial para crescer ainda. Essa discrepância, entre número de jogadores e faturamento, deve-se ao fato de que, em média, 40% dos jogos comercializados no Brasil veem de outras fontes, seja mercado cinza ou por meio de importações. Além dos jogos falsificados.

Durante o processo de mudança do Marketing focado no produto para o Marketing focado no cliente, diferentes segmentações foram utilizadas para a definição do público-alvo. A mais precisa de todas, a segmentação comportamental, aprimorada pelos avanços tecnológicos, permitiu às empresas acesso a dados mais precisos dos consumidores que passaram a ser segmentados através de aspectos comportamentais. Essa prática é um tanto quanto invasiva e antiética, já que as marcas utilizam de seu acúmulo de capital para invadir a vida privada de cada potencial cliente, analisando seus comportamentos baseando-se em dados, muitas vezes vendidos por outras empresas. Através dessa análise comportamental, o conceito de *Persona*, foi incorporado ao Marketing. É uma definição ideal de consumidor, que:

Ao contrário do conceito de público-alvo, que trabalha com definições e intervalos como, por exemplo, idade entre 10 e 20 anos, a *persona* é uma personagem fictícia que representa seu consumidor ideal e para o qual você criará todo o conteúdo de seu marketing. Essa *persona* tem nome, idade, interesses dentro e fora do trabalho e várias outras características relevantes para que ela seja a representação mais próxima de uma pessoa (PEÇANHA, 2017, p. 34).

Através de uma simples análise comportamental dos consumidores de consoles de videogame, podemos considerar duas *personas* distintas, os *jogadores hardcores* e os *jogadores casuais*.

Jogadores hardcore preferem jogos longos e complexos com excelente conteúdo para um jogador e mais valor de *replay*, sentem a necessidade de completar tudo e estão sempre lutando pelas melhores pontuações. Eles valorizam os recursos de *hardware*, a tecnologia por trás do software e o jogo on-line, para que possam provar seu valor. É mais provável que esses tipos de jogadores tenham mais de um sistema e comprem mais jogos, já que gostam de experimentar diversos tipos de jogos e, quanto mais houver para completar, melhor. Eles também são mais propensos a serem influenciados pelas campanhas de Marketing dos jogos antes de seu lançamento. Na verdade, os jogos “*hardcore*” tendem a vender muito mais unidades no primeiro mês, mas depois caem acentuadamente. Os jogadores *hardcore* estão dispostos a gastar mais dinheiro em conteúdo de jogos, seja em jogos com preços mais altos,

pagando conteúdo adicional, ou comprando edições de colecionador²¹. Por outro lado, eles tendem a não gostar tanto de grandes inovações na indústria, como os controles de movimento²².

Jogadores casuais, por outro lado, procuram jogos que sejam fáceis de jogar e proporcionem diversão instantânea por alguns momentos. Provavelmente eles possuem apenas um sistema e não compram tantos jogos quanto o jogador hardcore. O jogador casual valoriza muito mais a inovação funcional que torna os jogos mais fáceis de interpretar e entender. Os jogadores casuais também são mais propensos a serem leais a uma determinada marca do console, se tiverem uma experiência positiva com o produto. Para satisfazer esses jogadores, é importante ter uma grande variedade de jogos que sejam fáceis de jogar e tenham experiências de jogador único mais curtas, junto com um componente multijogador forte.

Tanto os jogadores *hardcore* quanto os *casuais* oferecem às marcas a oportunidade de transformá-los em clientes fiéis. Apesar dos *hardcore* possuírem mais de uma plataforma, a disputa das marcas é para saber qual será seu console principal, para o qual eles comprarão mais jogos, acessórios e conteúdos digitais, bem como assinarão serviços e participarão de seus eventos. Clientes fiéis dificilmente mudarão para a concorrência, também influenciarão outros a tornarem-se novos clientes de sua marca favorita. Eles podem chegar a um grau mais avançado na jornada de compra, caracterizados como advogados da marca:

Com o tempo, os clientes podem desenvolver uma sensação de forte fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca perante seus pares. Advogados da marca ativos recomendam espontaneamente marcas que adoram, ainda que não sejam solicitados a fazê-lo. Eles contam histórias positivas aos outros e tornam-se evangelistas. No entanto, a maioria dos advogados de marca fiéis é passivo e inerte. Eles precisam ser estimulados por uma manifestação negativa (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.83).

Portanto, no atual cenário, em que temos um mercado aquecido e disputado, a transformação de clientes satisfeitos em agentes ativos da marca é a grande oportunidade das empresas de videogame, sendo o Marketing um dos protagonistas nesse processo.

²¹ Edições mais caras de um jogo, com poucas unidades produzidas, acompanhadas geralmente de estátuas.

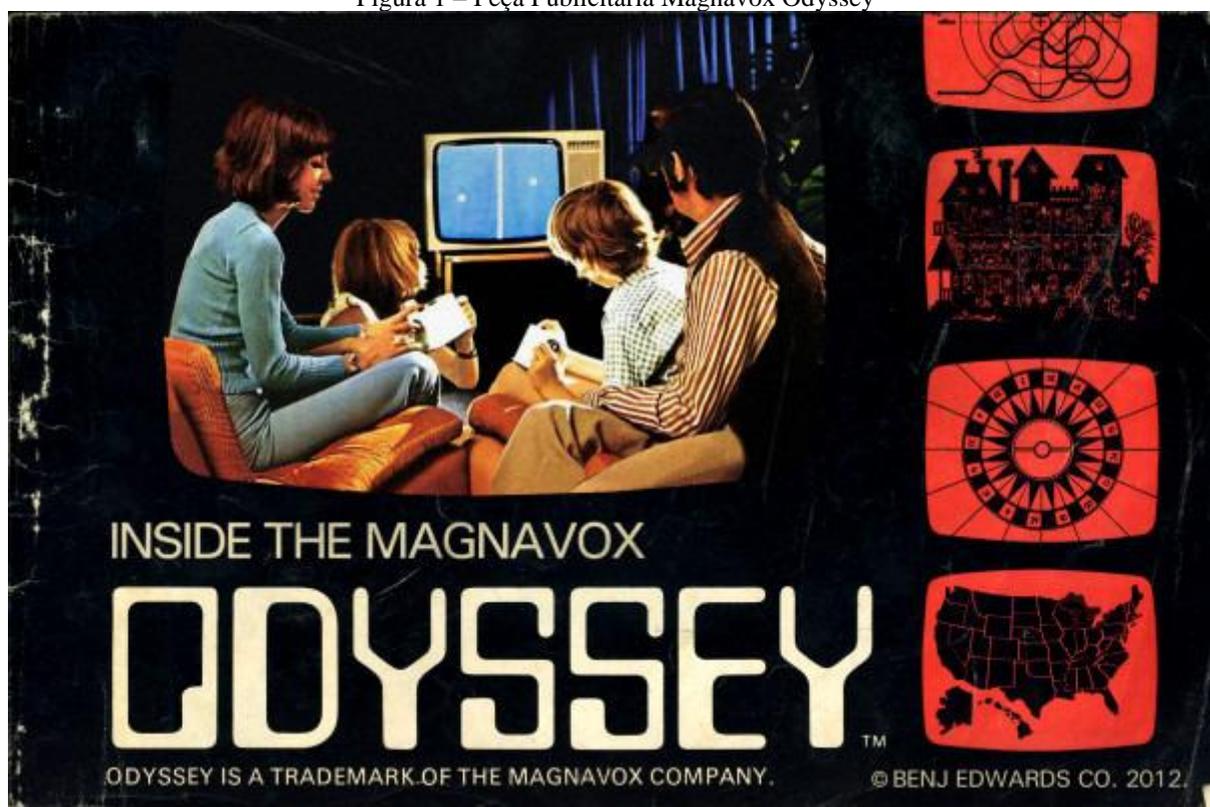
²² Nintendo Wii, Microsoft Kinect e PlayStation Move.

1.3 COMUNICAÇÃO DE MARKETING E A JORNADA DE COMPRA

No decorrer da história da indústria de videogames, do *Magnavox Odyssey* ao *PlayStation 4 Pro*, foram utilizadas diferentes estratégias de Marketing e de Comunicação de Marketing para que o mercado se desenvolvesse. As marcas exploraram diferentes segmentações de público e mercado, ações em pontos de venda como a internacionalização de produtos, etc. Elas deram força ao mercado e ajudaram a moldar seu público consumidor, atualmente bem ativo e demograficamente diverso.

Para o lançamento do *Odyssey*, a Magnavox decidiu que se utilizaria principalmente de demonstrações em suas lojas como principal ferramenta para atrair clientes. Claro, após a realização de anúncios em jornais, revistas e televisão, já que as promoções de venda são recomendadas, principalmente, para pessoas nos últimos estágios da jornada de compra.

Figura 1 – Peça Publicitária Magnavox Odyssey



Fonte: PC World²³

²³ Disponível em: <
https://www.pcworld.com/article/256101/inside_the_magnavox_odyssey_the_first_video_game_console.html>
Acesso em: 29 mar. 2019

Como era o primeiro console de videogames, não era sabido se a criação de Baer faria sucesso com as famílias da época, especialmente com o pai, figura decisória na compra. A empresa cometeu um sério erro em sua comunicação, conforme abordado no item 1.1.

O *Home Pong*, console responsável por sepultar as vendas do *Odyssey*, utilizou dos mesmos canais de promoção que a Magnavox, inclusive focando no mesmo público, porém não cometeu o erro de associar seu aparelho a uma determinada marca de televisor, inclusive suas propagandas deixavam isso claro e também aproveitavam para ironizar o Odyssey em outro problema seu, a ausência de sons.

Figura 2 – Peça Publicitária Home Pong

Fonte: Flashbak²⁴

O Atari 2600, sucessor do *Home Pong*, utilizou das mesmas mídias de comunicação que o anterior, porém, ao não se preocupar com a qualidade de seu catálogo de jogos, por mais que investisse em publicidade, em um determinado momento, não conseguiu mais vender, causando a crise do mercado americano de 1983.

Com a mudança de foco para o Oriente, a Nintendo implementou uma importante estratégia para a comercialização de seus aparelhos: a mudança de seu público-alvo. Naquele momento, consoles de videogame passaram a ser vendidos como brinquedos para meninos.

²⁴ Disponível em: < <https://flashbak.com/atari-nintendo-home-electronic-games-1975-1986-390812/> > Acesso em: 29 mar. 2019

Essa decisão do Marketing da Nintendo fez com que o mercado se recuperasse, moldando a forma como se organizaria nos próximos anos. Essa decisão repercute até hoje, já que atualmente o principal público consumidor de consoles de videogames são homens adultos que cresceram com a Nintendo e com a PlayStation. Mesmo que essa estratégia tenha salvado a indústria, ela também trouxe alguns aspectos negativos, ao afastar meninas e ao transformar os videogames em “brinquedos”, trazendo desconfiança e preconceito.

Figura 3 – Peça Publicitária NES

NES Advantage™ joystick \$44.99

NES Max™ controller \$24.99

NES Zapper™ light gun

NES Game Saver™

NES Video Storage Cart™

1 Talk about power! Want more heavy-duty response? Here, about extra mobility and control for those "right spots"? The NES Advantage™ joystick also provides full action control, and the variable turbo buttons let you lock the rapid fire capabilities you need for your game. Slow motion function gives you time to take your revenge on some games. For 2 great selector switches. Plastic, indestructible. Imported by Nintendo. 48 N 0050—W. 2 box, 5 oz. \$44.99

2 Put power in the palm of your hand... The NES Max™ joystick controller with you meet all levels of the action easier with a cyclized button that rotates 360° clockwise. Turbo buttons let you "power up" for repeat firing. One-of-a-kind design gives you a better grip on the controller for maximum handling. Plastic, imported. Imported by Nintendo. 48 N 0075—W. 1 ft. 8 oz. \$24.99

3 Save 25 when you also buy 3 game cartridges (see next two pages)... choose from 100 top titles. Comes up to 12 of your favorite cartridges. Zip closure and handle. Holds tapes with a sliding coat. 48 N 0482—W. 3 oz. Alone \$9.99. When you also buy 3 cartridges \$4.99

4 Protect your cartridges from dirt and dust. It's built for the case holds up to 12 games. Plastic. Measures 12x12x7 inches high. 48 N 0596—W. 4 lbs. \$24.99

5 Video storage cart houses your whole system. Attractive rolling cabinet has room for your game system, controller and accessories. Solid front wheels. Quality back frame with adjustable feet. Electrical wiring. Handwood construction. About 18x12x22 in. high. All Nintendo®. Sign® or Mario™ video games fit inside cabinet. Unassembled. 48 N 0470C—W. 23 lbs. \$49.99

National Nintendo Headquarters

It's chock full of surprises...the Nintendo Entertainment System keeps you playing with power throughout all sorts of adventures, challenges and FUN!

\$99.99

The Nintendo Action Set gives you everything you need to start your own system:

- NES base unit
- 2 controllers
- Zapper light gun
- Super Mario Bros.® and Duck Hunt on one game cartridge
- AC adapter and hookup accessories

Challenge your friends and family to exciting levels of action and excitement! The action set console base is the core of the system; it houses two microchips that provide extremely high-quality graphics and real life sound. Two controllers have six-light cords. Zapper light gun receives light through the screen and operates up to 16 feet from TV. It's so accurate that if you're a fraction of an inch off target, you've missed! High-impact plastic body. Base measures 18x12x22 inches high. Imported by Nintendo. For ages 8 years and up. 48 N 0051—W. 7 lbs. 8 oz. \$99.99. *Write for free copy, see page 304. *Super Mario Bros. is a registered trademark of Nintendo.

A COMPLETE SELECTION

No more searching from store to store... your favorite games are here. Just see the next two pages.

SO CONVENIENT

Our games are ready to go... they can be shipped directly to your home or to your nearest Sears store or Toy Money Book.

SATISFACTION GUARANTEED

or Toy Money Book. If your game cartridge is faulty or you don't want it for any reason, just return it.

JUST TURN THE PAGE AND PICK FROM OUR HUGE SELECTION OF GAMES!

441

Fonte: Imgur²⁵

Desde o NES, os videogames tornaram-se parte da cultura de massa, o que, segundo Edgar Morin (2018), é aquilo produzido a partir de técnicas de fabricação industrial e propagandas de forma maciça, atingindo o público em grande escala de forma homogênea. Isso se aplica na maneira como o console de videogame em si é produzido como produto mercadológico e tem como destino um consumidor. Portanto, as empresas utilizam mídias de massa para atingir seu público. Assim como qualquer produto de entretenimento, os videogames não deixam de utilizar nenhuma mídia de massa, frequentemente fazem campanhas na televisão, cinemas, e mídia exterior, além da internet. O que não acontece no Brasil, onde temos um público restrito e específico que é impactado através de determinados meios.

²⁵ Disponível em: <<https://imgur.com/gallery/4ps6y>> Acesso em: 02 jul. 2019

Após uma análise demográfica do mercado brasileiro pela Pesquisa Game Brasil, nota-se que os consumidores de videogames representam um público específico. São pessoas de classe AB, homens. Por isso, normalmente, a indústria de games descarta inicialmente a utilização de mídias de massa, como a televisão ou o rádio, completamente diferente dos mercados internacionais, onde consoles de videogame são produtos financeiramente mais acessíveis. Enquanto no Brasil, o PlayStation 4 custava R\$ 4000²⁶, nos EUA o mesmo console foi lançado por US\$ 400, que com a conversão da época, 2013, custaria R\$867. A sobrecarga de impostos acaba gerando esse preço tão discrepante do resto do mundo, limitando o público consumidor no Brasil.

Ainda sobre o mercado brasileiro, o processo de compra é bem mais complexo do que em outros mercados. Aqui, o modelo de 5As apresentado por Kotler et al (2017) ocorre de forma linear, já que os consoles de videogame são produtos relativamente caros, semelhante a outros produtos eletrônicos, como TVs ou computadores. O modelo dos 5 As compreende: *assimilação, atração, arguição, ação e apologia*. No exemplo do consumidor de consoles, ele segue o seguinte caminho:

1. Assimilação - Nesta fase, o consumidor reconhece uma necessidade. Nesse caso, o consumidor reconhecerá que deseja ter um console ou experimentar uma nova forma de entretenimento. Isso pode ocorrer devido à publicidade²⁷, ao jogar na casa de um amigo ou ao experimentar o console no quiosque de um varejista.

2. Atração - O consumidor coletará informações sobre os produtos que podem satisfazer sua necessidade. Essas informações podem incluir os atributos, as qualidades das várias marcas, o preço ou as informações sobre os varejistas dos diferentes produtos. Ao considerar a compra de um console, as fontes de informação para o consumidor serão geralmente: familiares e amigos que possuem consoles de jogos, anúncios das marcas produtoras de videogames, varejistas, revistas e sites de videogames, quadros de mensagens e experimentação.

3. Arguição - O consumidor avaliará as alternativas do console de jogos e escolherá o que melhor corresponda às suas necessidades, de acordo com as informações coletadas no estágio anterior.

4. Ação - Após a avaliação, o consumidor formará um conjunto de preferências e tomará uma decisão de compra que incluirá o console de jogos e o varejista, on-line ou físico. No caso

²⁶ Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/games/noticia/2013/10/compare-o-preco-do-playstation-4-no-brasil-e-no-mundo.html>> Acesso em: 11 abr. 2019.

²⁷ Exemplo: <<https://www.youtube.com/watch?v=yHssX9lc4E>> Acesso em: 18 mai. 2019

do console de videogames, o comprador nem sempre será consumidor, pois pode ser o pai ou familiar do consumidor, especialmente se este for menor de idade.

5. Apologia - Após comprar e usar o console, o consumidor ficará satisfeito com a compra ou não, dependendo se o produto excedeu as expectativas antes da compra, demonstrando seus sentimentos pelo produto para outros possíveis consumidores, influenciando-os a comprar ou não. Geralmente essa apologia é feita pelas redes sociais, contribuindo para as Console Wars

Em mercados nos quais os consoles são financeiramente mais acessíveis, os consumidores não seguem de forma linear esse modelo, já que “um consumidor pode não ser atraído por determinada marca de início, mas a recomendação de um amigo leva a acabar comprando essa marca” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p. 85). Mesmo que, em mercados periféricos como o Brasil, haja recomendação de amigos, o elevado preço dos consoles e jogos é um fator limitador, o que dificilmente faz com o que os consumidores pulem etapas da jornada. Nesses mercados, ao invés do preço ser o primeiro fator na tomada de decisão dos consumidores, eles tendem a escolher o hardware com base na funcionalidade, nos serviços de plataforma e na biblioteca de jogos disponível. Nesses mercados, como EUA e Japão, as marcas são mais agressivas em suas estratégias de Comunicação de Marketing, promovendo eventos próprios para clientes, reforçando seu *branding*, fazendo com que a jornada de um consumidor pule da assimilação para a ação, ou da atração para a ação. Por exemplo, a PlayStation Experience, que ocorre nos Estados, Europa ou Japão, é um evento anual em que a marca anuncia novos recursos, serviços e jogos que chegarão ao seu console nos próximos anos, representando também investimento na relação com o cliente. As marcas de console possuem uma particularidade no tocante a seus clientes fidelizados, elas transformam seus “advogados da marca” em seu “exército da marca”, para que, além de defendê-las de rivais, também as ataquem, ao mesmo tempo que não param de consumir seus produtos. Esses ataques dos fãs acontecem principalmente nas redes sociais, em páginas ou perfis que abordam notícias sobre o mercado de videogames. Esse embate entre as marcas que produzem consoles de videogame é mundialmente conhecido como *Console Wars* que têm sido favoráveis à PlayStation nas últimas décadas. Como a PlayStation construiu, então, seu império, baseado em inovação tecnológica, que a levou ao *status* de marca *Top of Mind*?

2 PLAYSTATION: DA ASCENSÃO À QUEDA

A PlayStation, pertencente à Sony, é, atualmente, a principal marca do mercado de console de videogames, tendo vendido, mundialmente, aproximadamente 600 milhões de unidades de seus principais aparelhos. A marca sempre buscou trazer inovações tecnológicas para a indústria, como a utilização do CD-ROM para o armazenamento de jogos na época do PSOne, seu primeiro console, acabando com as duas décadas de cartuchos, ou o controle Dual Shock, que apresenta formato ergonômico, quatro botões no alto e duas alavancas. A PlayStation influenciou as outras marcas, já participantes do mercado, a se reinventarem, já que todas adotaram as tecnologias introduzidas pela PlayStation, como as mídias escolhidas para o armazenamento dos jogos, e também modificaram o design de seus controles, além de ter servido de exemplo para a entrada de novas marcas na competição por participação de mercado, conhecida como *Console Wars*.

Para alcançar o patamar de *Top of mind*, a marca passou por diversas mudanças estratégicas de Marketing, Comunicação e *branding*, que serão abordadas neste capítulo. Além de ter apresentado diferentes arquétipos do famoso psicanalista suíço Carl S. Jung em sua comunicação, baseado na interpretação das autoras Margareth Mark e Carol S. Pearson, que, no livro “*O Herói e o Fora-da-Lei*”, apresentam como os arquétipos de Jung podem ser aplicados ao *branding* e à comunicação, para a construção de marcas extraordinárias. Porém, assim como outras grandes empresas da indústria, a PlayStation também cometeu erros e quase perdeu seu espaço no mercado.

O entendimento das *Console Wars* é muito importante para a compreensão das mudanças por que as marcas passam em busca dessa vitória, portanto, também será um ponto chave deste capítulo. Por fim, iremos explorar e apresentar os erros que levaram a PlayStation a sua maior derrota até o momento, o PS3.

2.1 MUDANÇAS ARQUETÍPICAS E *BRANDING*

Antes de trazer o objeto da pesquisa à tona, a PlayStation, é necessário entender o que é marca e sua importância. Suas origens datam da idade média, pois:

A utilização e aplicação de marcas existem há séculos como um meio de diferenciar os bens de um fabricante dos bens de outros. Na verdade, a palavra brand (marca em inglês) deriva do antigo Furthark²⁸ ‘brandr’, que significa

²⁸ Língua falada pelos povos escandinavos e germânicos do século II até o século IX.

queimar. Isso porque as marcas a fogo eram usadas pelos proprietários de gado para marcar e queimar animais. (KELLER; MACHADO, 2006, p. 4).

Em sua definição simplista, uma marca é a junção de uma imagem (logotipo) e um nome, a fim de diferenciar produtos presentes no mercado. Com o estudo da gestão da marca (branding), chegamos a diferentes definições. Nesta pesquisa adotaremos a definição de David Aaker (2015, p. 7), maior nome do branding: “marcas são ativos, têm patrimônio e determinam o desempenho e a estratégia de negócio”.

Apesar do aspecto visual ser o primeiro elemento a causar impacto, não é suficiente para explicar a importância que uma marca carrega, como é o caso de quando pensamos na PlayStation: a primeira imagem que virá em mente será a de seus famosos botões: “quadrado”, “triângulo”, “xis” e “bola”, cada um com uma cor específica que logo remete à PlayStation. Para Lindstrom (2012, p. 18), “não basta uma marca possuir uma identidade visual, mas sim, se portar como uma marca moderna que se preocupa com todos os sentidos” (sentido, nesse caso, refere-se aos sentidos humanos: olfato, visão, paladar, audição e tato). Através dessa preocupação exposta, Lindstrom, outro nome consolidado no campo do branding, busca, em seu livro *A Lógica do Consumo*, explicações precisas para o que acontece na mente do cliente com as ações de branding. Ele afirma que os consumidores são guiados pela emoção e não pela razão, pois “boa parte do que acontece no cérebro é emocional, e não cognitivo” (2006, p. 12). O entendimento do comportamento dos consumidores é um fator muito importante para o branding, fato que vai facilitar a tomada de decisões e o investimento em determinadas ações pelas marcas. Como abordado no item 1.2, é através da análise comportamental que a indústria de videogames chegou a dois grandes grupos de consumidores, os jogadores *hardcore* e os jogadores casuais, cada um com suas particularidades e preferências, a serem exploradas pelas marcas em suas disputas por participação de mercado.

A interação entre consumidor e marca é uma troca intrincada que pode ser descrita, quantificada e afetada de várias maneiras. Wilson e Calder (2006, p. 3) afirmam que a relação entre marca/consumidor é complexa, os consumidores “constroem relacionamentos com marcas, tornam-se comprometidos, tornam-se fiéis, eles amam marcas e assim por diante”. Marcas existem para diferenciar um produto do outro, mas a função de branding é muito mais profunda do que isso. Acima de tudo, uma marca é uma história que é contada ao consumidor e também pelo consumidor. Quando uma marca se incorpora com sucesso no cotidiano dos consumidores, sua história passa a ser percebida como uma verdade. Como é o caso da própria PlayStation atualmente, que associou sua marca à produção de jogos memoráveis, que se conectam emocionalmente aos jogadores, auxiliando também no processo de fidelização, pois

o consumidor desejará experimentar a continuidade daquele jogo que o cativou e, como é um produto exclusivo da PlayStation, só em seus consoles ele poderá ser jogado. Por exemplo, a franquia *God of War*, que teve seu primeiro jogo lançado em 2005 no PS2, foi um dos grandes sucessos daquele console. Nela os jogadores acompanham a história do anti-herói Kratos, um guerreiro espartano em busca de vingança contra os deuses que o traíram. Ao todo foram lançados cinco títulos da franquia, sendo o mais recente exclusivo do PS4, bastante premiado²⁹ e responsável pelo aumento de vendas do console. Jogos como *God of War*, com foco em *storytelling*, fazem com que aquelas pessoas que foram cativadas pela história, continuem comprando os próximos lançamentos daquela franquia e como são jogos exclusivos de um determinado console, o jogador precisa comprar esse console para poder continuar apreciando a história que o cativou. O anúncio do *God of War* do PS4, feito na E3³⁰ de 2016, fez com que muitos ex-consumidores da PlayStation, que não comparam um novo console ou migraram para os da concorrência, comprassem um PS4, pois a conexão emocional com aquela história era tão forte que os levou de volta à PlayStation. E, como bem disse Lindstrom (2006), o emocional supera o racional.

O *Branding* tem importância especial para consumidores e empresas. Para o consumidor, as marcas ajudam a identificar as diferenças entre fabricantes do mesmo tipo de produtos. Sem o trabalho de branding dificilmente os consumidores se identificariam mais com uma marca específica, ou seja, sem os movimentos que uma marca faz, desde a criação de um logotipo, escolha da fonte, discurso, tom de voz, valores da empresa, jingles, pessoas que irão representar, ou seja, a construção da personalidade da marca através de percepções e sensações, a PlayStation, ou qualquer outra empresa do mercado de videogames não teria tido sucesso e conseguido se diferenciar das demais, como o que aconteceu na época da crise do mercado americano de 1983, em que várias empresas investiram em consoles de videogames, sem buscar construir uma personalidade, um relacionamento com os consumidores, sem se diferenciar de suas concorrentes na percepção dos clientes. É o branding que faz com que, ao lembrarmos da PlayStation, pensamos em seus botões, e da Nintendo pensemos no Mario Bros, ou seja, o *branding* tem o objetivo de despertar sensações e criar conexões conscientes e inconscientes nos clientes de uma marca (AAKER, 2015).

Quando os consumidores podem identificar a origem de um produto, permite-lhes “atribuir responsabilidade a um determinado fabricante ou distribuidor” (KELLER;

²⁹ Disponível em: < <https://br.ign.com/the-game-awards/69022/feature/the-game-awards-2018-god-of-war-e-eleito-o-melhor-game-do-ano>> Acesso em: 26 jun.2019.

³⁰ Maior feira de exposição de jogos e consoles do mundo. Acontece anualmente em Los Angeles, EUA.

MACHADO, 2006, p.7). A confiança está na essência de uma marca de sucesso. A responsabilidade corporativa é a chave para ganhar a confiança do consumidor, a fim de construir de uma relação duradoura entre este e a marca. A experiência de um consumidor com uma determinada marca afetará sua percepção sobre essa marca posteriormente, moldando suas decisões futuras:

O branding não apenas ajuda os consumidores a reduzir a complexidade de suas escolhas de produtos e se sentirem seguros em suas decisões de consumo, como também facilita um relacionamento de fidelidade buscado tanto pelo consumidor quanto pelo fabricante (KELLER; MACHADO, 2006, p.7).

A lealdade é uma maneira das empresas alcançarem uma vantagem competitiva no mercado, podendo evoluir para algo maior, transformando consumidores em agentes ativos de divulgação da marca. “Com o tempo, os clientes podem desenvolver uma sensação de forte fidelidade à marca, refletida em retenção, recompra e, por fim, defesa da marca perante seus pares” (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017, p.84). No mercado de videogames essa lealdade é identificada nas *Console Wars*, em que os consumidores se polarizam, geralmente entre duas marcas, e, atualmente, através das redes sociais, criticam a marca rival, ao mesmo tempo em que defendem a sua marca favorita. Um consumidor leal à PlayStation, além de não consumir nada da Xbox, mesmo que possa ser tecnicamente melhor ou financeiramente mais viável, aproveitará cada situação para apontar os principais problemas e defeitos da Xbox, provocando o grupo fiel, a marca concorrente, que reagirá da mesma forma. Há situações em que esses grupos propagam falsas narrativas caluniosas sobre a concorrente, a fim de negatar sua imagem.

Keller (2006, p. 10) apresenta os principais fatores que auxiliam em uma boa gestão de marca:

Criar uma marca de sucesso requer misturar vários elementos de uma maneira exclusiva - o produto ou serviço tem de ser de alta qualidade e adequado às necessidades do consumidor: o nome de marca deve ser atraente e estar afinado com as percepções do consumidor relativas a produto, embalagem, promoção, preço e todos os outros elementos devem, similarmente, passar nos testes de adequação, apelo e diferenciação (KELLER; MACHADO, 2006, p. 20).

O principal dentre esses fatores, o brand equity, configura-se através da aproximação da marca com o consumidor e só se concretiza quando a marca começa a significar algo para o consumidor. Ou seja, quando este já formou uma imagem favorável da marca. Essa imagem favorável é justamente o valor de marca ou brand equity. “O brand equity é o valor agregado atribuído a produtos e serviços [...] é um importante ativo intangível que representa valor

psicológico e financeiro para a empresa” (KOTLER; KELLER, 2006, p.270). Keller (2006) diz que uma marca tem *brand equity* positivo quando os consumidores reagem mais favoravelmente a um produto quando sua marca é identificada do que quando não é. Em outras palavras, o consumidor é mais receptivo a consumir determinado produto de sua marca favorita quando esta é identificada. Isto mostra o valor positivo da marca e a importância da identificação da marca. Um *brand equity* bem feito, o resultado final do *branding*, no qual a empresa agrega valor a seu produto através da percepção de seus clientes, sob a força de sua marca. É ele que leva os consumidores da PlayStation a comprar produtos da marca que não sejam seus consoles e jogos. Por exemplo, quando eles compram camisas, casacos e chinelos, estampados, basicamente, com o logotipo ou símbolos da PlayStation, mostram que sua relação com a marca é tão próxima que pagam para desfilarem nas ruas como outdoors da marca, pois sentem que a percepção da marca e seu valor será transferido a ele ao usar seu logotipo como estampa.

Outro ponto importante para o campo do *Branding* foi a aplicação dos arquétipos do psicanalista Carl S. Jung, que os determinava como características presentes no inconsciente coletivo, que, por sua vez, eram:

Uma camada mais ou menos superficial do inconsciente é indubitavelmente pessoal. Nós a denominamos inconsciente pessoal. Este, porém repousa sobre uma camada mais profunda, que já não tem sua origem em experiências ou aquisições pessoais, sendo inata. Esta camada mais profunda é o que chamamos inconsciente coletivo [...] O inconsciente não ser de natureza individual, mas universal; isto é, contrariamente à psique pessoal ele possui conteúdos e modos de comportamento, os quais são 'cum grano salis' os mesmos em toda parte e em todos os indivíduos. [...] Os conteúdos do inconsciente coletivo, por outro lado, são chamados arquétipos (JUNG. 1969. p 15-16)

Resumidamente, para Jung (1969 p. 113), os arquétipos eram: “Formas ou imagens de natureza coletiva, que ocorrem em praticamente toda a Terra como componentes de mitos e, ao mesmo tempo, como produtos individuais de origem inconscientes. ”

No livro *O Herói e o Fora-da-lei*, Margaret Mark e Carol S. Pearson exploraram esse intrincado universo dos arquétipos de Carl S. Jung, mapeando as principais características em 12 grandes grupos comportamentais para que estudantes, profissionais de Marketing, de branding e gestores de marca possam utilizar de um sistema confiável e relevante de significados, auxiliando-os a alcançar o verdadeiro significado das marcas. Os arquétipos apontados por Mark e Pearson são personificações de sentimentos e emoções. Assim, ao associar uma marca a um deles, ela ganharia uma identidade consistente. A identificação dessas

características seria fundamental para um melhor entendimento da PlayStation, compreendendo suas mudanças e objetivos no decorrer de sua história. Para as autoras:

Hoje em dia, a marca não é só um repositório de características funcionais, mas também de significado e valor. No entanto, se queremos identificar e alavancar eficazmente os elementos essenciais, ou “imutáveis”, das nossas marcas, precisamos nos tornar fluentes na linguagem visual e verbal dos arquétipos (MARK; PEARSON, 2003, p 15).

Alinhar corretamente uma marca a um arquétipo facilita a criação de personas, que incorporam hábitos, formas e rituais de utilização de produtos e serviços, o que ajuda bastante na definição do comportamento e tom da marca. A relação entre as marcas de consoles de videogame e os arquétipos propostos por Mark e Pearson é de autoria desta pesquisa, pois não há dados que comprovem a utilização desta teoria no processo de construção e reposicionamento das marcas abordadas neste trabalho. Dentre os arquétipos apresentados por Mark e Pearson, alguns são importantes para a compreensão do mercado de games e da PlayStation:

a) O Bobo da Corte

Trata-se de um arquétipo caracterizado por ser muito verdadeiro, que não está preocupado em se esconder no grupo. Ele quer sim ser aceito, no entanto, ele precisa que o grupo o aceite como ele é, com seu jeito espontâneo e brincalhão. Esta é sua maneira de encarar a vida. O bobo da corte ajuda a tornar situações chatas menos pesadas e densas, não levando a vida tão a sério e trazendo um pouco de descontração. Seu espírito alegre e descompromissado permite que a inovação e a informalidade descompliquem as tarefas diárias, muitas vezes tediosas. “A disposição do Bobo da Corte de quebrar regras leva a ideias inovadoras, fora dos padrões convencionais. Quando o arquétipo do Bobo da Corte está vivo em uma pessoa, ela quer apenas se divertir. O desejo básico, aqui, é ser espontâneo” (MARK; PEARSON, 2003, p. 205). O mercado de entretenimento, em sua maioria, tem como objetivo primário levar diversão a seus consumidores. Os videogames estão inseridos nele, então, todas as marcas do mercado possuem o Bobo da Corte como arquétipo ligado à sua principal função, que é entreter e divertir seus consumidores. Esse arquétipo é identificado através de sua função e não do comportamento específico de cada marca.

b) O Criador

Nos dias de hoje, em muitas ocasiões, as situações cotidianas fogem do controle dos indivíduos, alguns, então, canalizam na criatividade seus problemas e dificuldades, usando-a

como uma válvula de escape. Para o Marketing, praticamente todas as pessoas possuem uma forma de expressão por meio da criatividade, sendo ela exposta por meio de atividades como pintura, artes plásticas, escultura, decoração e outras mais. Os produtos do Criador tendem a prestar alguma assistência às pessoas em tais afazeres. “O arquétipo é visto no artista, no escritor, no inovador e no empresário. A paixão do Criador é a autoexpressão na forma material” (MARK; PEARSON, 2003, p. 235). Juntamente ao Mago, o Criador se alterna como arquétipo primário da PlayStation em seus anos iniciais, isso acontece por ser um produto altamente tecnológico baseado em inovações, como o PSOne, PS2 e PS3. Nessa dualidade de arquétipos, o Criador é mais forte que o Mago (descrito a seguir), pois a PlayStation tinha a cultura de sempre inovar, mesmo que isso traga eventualmente resultados negativos.

c) O Mago

Utilizando-se de conhecimentos que não podem ser explicados com números, ou por meio de fórmulas, o arquétipo do Mago personifica a sabedoria mágica que se vale da ciência, da religião e da tecnologia para entender como se dão os mecanismos que gerem pessoas e coisas no universo. A figura do Mago pode ser associada a produtos que curam algo, ou que são relaxantes, ou até mesmo os que são altamente tecnológicos pela sua capacidade de catalisar mudanças. “O aspecto mais básico do Mago é o desejo de procurar as leis fundamentais que governam o funcionamento das coisas e aplicar esses princípios para que as coisas aconteçam” (MARK; PEARSON, 2003, p 147). Esse arquétipo está presente tanto na PlayStation quanto na Xbox, por ambas produzirem consoles altamente tecnológicos, a ponto de parecerem mágica. Porém a Xbox tem o arquétipo do Mago mais forte em sua construção. A marca utiliza de símbolos e cores que remetem à magia e, diferente da PlayStation, não promove apenas o ato de jogar, a Xbox foca em momentos mágicos.

d) O Inocente:

Para atingir este público, a marca deve apelar aos conceitos de bondade, simplicidade e pureza. O inocente vive a busca para adequar seu estilo de vida a um modo mais natural e simples, de modo que possa exercer a sua plenitude e vivenciar o paraíso. Ele quer ser livre para ser ele mesmo, sem as convenções da sociedade e nem rótulos, ele tem muita disposição e a esperança de retornar à sua vida quase infantil, pura, sem as preocupações da vida moderna. “A promessa do Inocente é que a vida não precisa ser dura. Você é livre para ser você mesmo e viver de acordo com seus melhores valores, aqui e agora, apenas seguindo normas simples” (MARK. PEARSON. 2003. p 64). O Inocente é o arquétipo que representa a Nintendo. Desde

sua entrada no mercado de games, a marca, responsável por salvar a indústria ao focar seus produtos em crianças entre 7 a 12 anos aproximadamente, preza por manter a inocência de seus usuários. Mesmo aqueles que cresceram e já são adultos consomem o produto para se conectarem com os mundos simples e inocentes produzidos pela Nintendo. Até hoje a marca evita em seus consoles qualquer jogo que apele à violência. Um dos objetivos da Nintendo é continuar sendo relevante, num mercado em que a maioria dos jogos abordam temas adultos, com jogos inocentes e infantis.

e) O Herói

Um perfil de um consumidor que é dinâmico, veloz e ágil. As marcas que pretendem explorar este arquétipo precisam oferecer produtos que estejam ligados a aptidões e competências ou que ofereçam desafios ligados ao perigo e à velocidade. O herói é disciplinado e tem orgulho disso, foca seus esforços em ser sempre o melhor e o que mais se destaca por suas escolhas difíceis. Assim, realiza sua necessidade primária protegendo os demais e fazendo tudo o que precisa ser feito. “O ambiente natural do Herói é o campo de batalha, a competição atlética, as ruas, o local de trabalho, a selva política ou qualquer lugar onde as dificuldades ou desafios estejam à espera de uma ação corajosa e enérgica” (MARK; PEARSON, 2003, p 114). Não só de momentos gloriosos vivem os Heróis, mesmo que desacostumados com a derrota, ela faz parte de sua jornada. Mas constantes vitórias os levam à arrogância e foi através, principalmente, dessa característica que a PlayStation apresentou o arquétipo do Herói, durante o PS3, marcando o início de sua queda e perda de liderança do mercado de games.

f) O Governante

O Governante está no comando e no controle sempre. É típico dele ser mostrado como indivíduo extremamente responsável, que joga com muitas responsabilidades importantes. Esse arquétipo quer liderança e poder. Ele pode ser resumido pelas características da responsabilidade, competência e soberania, sendo um tanto mais ambicioso. No Marketing, os produtos e serviços relacionados ao arquétipo do governante resguardam e encorajam a administração desses encargos de modo adequado, reafirmando o poder, o prestígio e o status do cliente ou do consumidor. “Quando o arquétipo do Governante está ativo nos indivíduos, eles gostam de assumir papéis de liderança e de estar no controle tanto quanto possível” (MARK; PEARSON, 2003, p. 252). O arquétipo do Governante se fez presente no processo atual de reposicionamento da PlayStation. A marca se comporta como a soberana do mercado, não se importando muito com as concorrentes, pois sua vantagem é tão grande que ela pode

se comportar dessa forma. Como Governante, a PlayStation demonstra seu objetivo de retornar ao topo, que foi perdido com a arrogância do Herói e a imprudência do Criador.

É possível que uma marca tenha características de mais de um arquétipo ou que, ao longo do tempo, mude completamente devido a reposicionamentos de marca. Uma marca que nasceu com o arquétipo do *Herói* pode muito bem se transformar em *Fora-da-lei* para continuar relevante no mercado. No caso da PlayStation, como veremos mais detalhadamente à frente, seu arquétipo primário é o do *Bobo da Corte*, pois, assim como o de qualquer produto de entretenimento, sua missão básica é trazer alegria e diversão a quem o consome. Porém, a marca também apresentou características de outros arquétipos como do *Herói*, do *Criador*, do *Mago* e do *Governante*. Apesar de sua condição de existência caracterizar-se por ser uma plataforma capaz de divertir quem a usar, ela precisa diferenciar-se das demais concorrentes, que também possuem o mesmo propósito básico, por isso a utilização de outros arquétipos na construção da marca PlayStation. Para compreender essas mudanças arquetípicas é necessário entender as condições que levaram à criação da marca e sua trajetória desde então.

O objetivo principal a ser pesquisado neste trabalho é a Playstation, criada pela Sony no início da década de 1990. Seu primeiro console teve um processo de desenvolvimento conturbado, envolvendo contratos, distratos e brigas judiciais. Tudo teve início com o desejo da Nintendo, empresa dominante do segmento na época, de se superar e desenvolver uma tecnologia disruptiva para os padrões dos videogames da época.

Na história dos videogames, a década de 1980 foi de total domínio da Nintendo. A marca japonesa não parava de apresentar novos consoles e novas franquias de jogos. Em 1988, a empresa decidiu investir na tecnologia de leitor de CDs. O plano da Nintendo era que seu novo console fosse compatível com cartuchos e CDs multimídia. Para isso, firmou uma nova parceria com a Sony que já havia participado de outros projetos com a Nintendo, sendo responsável pelo desenvolvimento dos chips de som do SNES. O mundo aguardava o lançamento do projeto *Super Disc*.

Em 1992, Sony e Nintendo entraram em desacordo em relação ao futuro da plataforma, pois a primeira queria participação nas vendas do aparelho e dos jogos. A Nintendo não aceitou e cancelou a parceria, anunciando que trabalharia com a Philips para o desenvolvimento dessa tecnologia para seu próximo console. Como o projeto já se encontrava em avançado estágio de desenvolvimento, o engenheiro Ken Kutaragi, líder do projeto, conseguiu convencer a Sony a continuar investindo no console. Foi neste momento que nasceu a divisão *Sony Computer*

Entertainment (atualmente *Sony Interactive Entertainment*), com o objetivo de lançar um novo console no mercado: o PlayStation.³¹

Em 3 de dezembro de 1994, o PSX ou PSOne chegou às lojas japonesas, inaugurando a 5ª geração de consoles. Seus principais concorrentes ainda eram as plataformas da 4ª geração da Sega e da Nintendo que, apesar de bem estabelecidas no mercado, não conseguiram competir com as inovações trazidas pelo aparelho da Sony.

Somente as inovações tecnológicas não bastariam para que os jogadores migrassem de plataformas, mas a Sony havia se preparado para isso. Durante os estágios finais de desenvolvimento do PSOne, o departamento de Marketing investiu no relacionamento com grandes produtoras de jogos, a fim de conquistá-las e trazê-las para sua nova plataforma. A estratégia consistia em mostrar que produzir jogos para o PlayStation era mais fácil, rápido e barato. Nesse momento, teve início a principal estratégia da PlayStation, ainda vigente, para dominar o mercado: contrato com diversos estúdios produtores de jogos exclusivos para suas plataformas. Com cuidado para não repetir os erros da Atari, que causaram a crise de 1983 no mercado americano, a Sony preocupava-se em colocar jogos que tivessem qualidade, transformando-os em *killer apps*.

O PSOne foi um sucesso de vendas, alcançando a marca histórica de 103 milhões de unidades vendidas, sendo o segundo console mais vendido de todos os tempos. Seus rivais à época demoraram a dar uma resposta à altura. O Sega Saturn, da SEGA, foi um fracasso comercial e o Nintendo 64 teve um resultado bem abaixo do esperado. O sucesso de vendas do PlayStation foi o responsável por abrir portas para os consoles da Sony que viriam nos próximos anos.

No final dos anos 90, o PSOne tinha alcançado seu potencial máximo. As produtoras de jogos sinalizavam a necessidade de uma plataforma mais moderna. Assim como o primeiro console da Sony foi lançado junto de uma nova tecnologia para o entretenimento doméstico, o CD-ROM, o novo console também teria a mesma característica. Dessa vez, a Sony acreditava que o DVD era a mídia a ser utilizada.

³¹ Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/02/conheca-historia-do-playstation-o-console-que-revolucionou-industria.html>> Acesso em 17 jun. 2019

Figura 4 – PSOne no Seriado Friends



Fonte: Product Placement Blog³²

Em 2000, foi lançado o PlayStation 2, o console mais vendido de todos os tempos, cerca de 157 milhões de unidades vendidas. Apesar de não ser o aparelho mais potente da 6ª geração, pois o Xbox da Microsoft e o GameCube da Nintendo, lançados após o PS2, possuíam configurações mais robustas, mas com catálogos de jogos muito aquém do PlayStation. Foi, assim que este console dominou o mercado e marcou história em diferentes países, sendo o responsável pela popularização da marca. Após o PS2, a PlayStation carregava uma força que as demais marcas não conseguiram acompanhar.

Durante os anos de PS2, diversos jogos exclusivos, que são carros-chefes do console até os dias de hoje, foram criados. Nesse momento, a Sony também resolveu investir em jogos multijogadores online, tendência criada pelos seus concorrentes. O Xbox despontou no mercado mundial devido ao sucesso das partidas online de *Halo*.

Com o PlayStation 2, a marca ganhou força no Brasil, não apenas devido a sua extensa biblioteca de excelentes títulos como também à tecnologia de ponta. O sucesso no território brasileiro foi, em grande parte, devido à pirataria. O console era submetido a um desbloqueio e tornava-se apto a rodar jogos falsificados.

Mesmo com o estrondoso sucesso do PS2, a Sony, em 2005, anunciou seu novo console, o PlayStation 3, lançado em 2006 no Japão e 2007 nos Estados Unidos e Europa. Novamente,

³² Disponível em: < <https://productplacementblog.com/tv-series/sony-playstation-console-and-zenith-tv-used-by-david-schwimmer-ross-geller-matt-leblanc-joe-tribbiani-matthew-perry-chandler-bing-in-friends-season-6-episode-9-the-one-where-ross-go/> > Acesso em: 02 jul. 2019.

a empresa trouxe um novo formato de mídia para seus jogos, dessa vez a tecnologia escolhida foi o disco Blu-ray. O PS3 não teve o mesmo sucesso de seus antecessores e a estratégia escolhida de investir em jogos multijogadores multiplataformas, seguindo a tendência do mercado, possuía um caráter antagônico ao que a PlayStation sempre se propôs a fazer. Com isso, o Xbox 360, plataforma da Microsoft, levou vantagem durante grande parte da 7ª geração de consoles. O PS3 até chegou a vender mais que o Xbox 360, mas a diferença foi muito pouca, e a PlayStation não estava acostumada a disputas acirradas pelo topo do mercado. Essa recuperação tardia do PS3 deve-se ao lançamento de grandes títulos exclusivos, como *The Last of Us*, *Uncharted*, *Metal Gear 4*, e *God of War 3*. Sem eles, o reinado do Xbox 360 teria sido absoluto.

Após retornar a sua principal estratégia nos anos finais do PS3, a Sony anunciou em 2013 seu novo console, o PlayStation 4, lançado em 2014. Atualmente é líder absoluto de mercado, se aproximando da marca de 100 milhões de unidades vendidas, enquanto seu principal concorrente, o Xbox ONE vendeu cerca de 40 milhões de consoles. Essa disputa entre as marcas PlayStation e Xbox, a *Console Wars* da oitava geração, ganhou destaque em diversos outros produtos de entretenimento, como filmes e séries.

Percebe-se que, no decorrer de sua história, a PlayStation sempre buscou aliar diversão a inovações tecnológicas. O arquétipo do Bobo da Corte é um arquétipo primário para qualquer produto de entretenimento, já que sua função básica é trazer diversão para o consumidor. E isso não poderia estar ausente na PlayStation, cuja tradução do nome da marca poderia ser feita como sendo *Plataforma da Diversão*, ou seja, sua função principal está presente em seu nome e isso não pode ser desconsiderado em momento nenhum. Porém, em sua trajetória, a PlayStation apresentou algumas características que lhe permite ser enquadrada em outros arquétipos. Essa interseção de arquétipos é feita buscando destacar-se no mercado, diferenciando-se de suas concorrentes e indo além de sua função primária, trazer diversão.

Na época de seu lançamento, sua superioridade técnica perante os demais consoles do mercado era tanta que fica fácil associar esse momento da marca aos arquétipos do *Mago* e do *Criador*, pois era um produto altamente tecnológico e inovador, capaz de catalisar mudanças, como foi o caso da mudança de mídia utilizada para armazenamento de jogos. A história do PlayStation e do CD-ROM estão intrinsecamente ligadas. Além disso, sua comunicação é marcada pelo mistério, característica também pertencente ao arquétipo do *Mago*. A linha de comunicação de suas campanhas é marcada pela atitude e forte personalidade³³, sempre com

³³ Exemplo disponível em: < <https://www.youtube.com/watch?v=2imQ3WDF7FY>>. Acesso em 07 mai. 2019.

algo esteticamente e conceitualmente diferente do que o mercado pratica. Esse conceito de disrupção permeia a comunicação da marca até o PS3³⁴. Suas campanhas não buscam passar uma obviedade, afinal, a mensagem não está explícita, e esse é o grande mérito das campanhas: desafiar quem é atingido por ela. Isso reforça seu comportamento como Mago, ao fazer mágicas sem revelar seus segredos. Seus slogans também reforçam características desse arquétipo, altamente ligado à tecnologia, como “*Do Not Underestimate The Power of PlayStation*”³⁵ e “*Live In Your World, Play In Ours*”, este último seu mais famoso e marcante, veiculado em seu console de maior sucesso, o PS2. Sua cultura inovadora, que permeia toda sua história, e fica clara através de seus hardwares, remete ao *Criador*, pois “o inovador, em qualquer campo, se afasta dos negócios usuais, aproveitando-se de sua capacidade singular de imaginar um caminho diferente” (MARK; PEARSON, 2003, p. 235)

Após o grande sucesso do PS2, a marca ganhou o status de *Top of Mind* do segmento e achava que seus rivais estavam a anos-luz de sua performance, tanto comercial quanto cultural³⁶. Essa prepotência tornou-se evidente através do slogan escolhido para o PS3, “*It Only Does Everything*”³⁷. Como não só de características positivas são compostos os arquétipos, esse narcisismo da PlayStation está ligado ao arquétipo do *Herói*. “O problema deste arquétipo é a sua tendência a, quando fora de controle, passar a ser arrogante e imprudente, expondo os outros ao perigo ou os levando à ruína. O herói pode passar facilmente a vilão quando subjuga seu oponente ou quando tem a índole de dominar pura e simplesmente, sem medir consequências” (MARK; PEARSON, 2003, p. 116). A PlayStation apresentou esse comportamento, pois, após dois consoles de sucesso, viam-se como o Herói da indústria de videogames, sendo os responsáveis pela maior vitória para o segmento. Esses resultados positivos em sequência deram uma sensação de imortalidade à marca, ou seja, o Herói finalmente recebeu seu espaço no Olimpo. Foi com o PS3 que a PlayStation passou por seu maior desafio até aquele momento, perdendo relevância e espaço comercial e cultural.

Para o lançamento do PS4, o slogan escolhido foi “*Greatness Awaits*”, com o intuito de demonstrar que a marca aprendeu com os erros da geração passada e, agora, voltaria seus esforços, da forma correta, à reconquista do status perdido. Esse comportamento é comum ao arquétipo do Governante, que deseja estar no comando, buscando liderança e poder. A

³⁴ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=xvPGt2BYxeg>>. Acesso em 07 mai. 2019.

³⁵ Disponível em: <<https://youtu.be/HbwvnaNJVZ4>>. Acesso em 07 mai. 2019.

³⁶ A PlayStation marcava presença em diversos filmes, seriados e programas de TV.

³⁷ Disponível em: <https://youtu.be/pQrxfBOo_Mo>. Acesso em 07 mai. 2019.

PlayStation deixou claro que estava em busca da soberania do mercado, portanto “Conquistar e manter o poder é sua motivação básica” (MARK; PEARSON, 2003, p. 252).

Por fim, seu comportamento na disputa por participação de mercado (Console Wars) também converge para as características, desta vez positivas, do *Herói*, focando seus esforços em ser sempre o melhor, ou seja, vender mais, portanto, “O ambiente natural do Herói é o campo de batalha” (MARK; PEARSON, 2003, p. 114), este que é importante ser compreendido, pois essa luta travada pelas marcas ajudou a moldar o mercado e o comportamento dos consumidores.

2.2 O TRAJETO ATÉ O STATUS DE MARCA *TOP OF MIND*

Antes de adentrar nas diferentes Console Wars, é necessário definir o conceito de guerra. Porém, não há a pretensão, nesta monografia, de definir com precisão, entrando nos mínimos detalhes e diferentes percepções geradas pelo tema no decorrer dos séculos. Para isso, começaremos com Carl Von Clausewitz (1790 - 1831), general prussiano, autor do livro “Da Guerra”, referência no campo de estudos bélicos. Para Clausewitz (1932, p.7), “a guerra é a continuidade da política por outros meios, é pois, um ato de violência destinado a forçar o adversário a submeter-se à nossa vontade”. Percebe-se que o conceito de guerra está estritamente ligado à violência, ao domínio sobre a parte perdedora e à conquista/controlado de territórios.

Para um melhor entendimento da indústria de videogames é muito importante compreender as Console Wars e seus reflexos no mundo *gamer*. Elas correspondem a períodos de intensa competição por participação de mercado (território) entre fabricantes de consoles de videogame. Os vencedores dessas "guerras" podem ser determinados com base em diferentes estatísticas: penetração no mercado, sucesso financeiro, lealdade entre seus consumidores ou números dos fãs dos jogos exclusivos do sistema. O termo em si não denota estritamente um vencedor claro em cada caso, no entanto, o resultado de uma Guerra de Consoles pode determinar se um fabricante continua ou não a fazer parte da indústria dos videogames.³⁸ No decorrer dos anos, os instrumentos para essa guerra foram sendo alterados, e passaram a contar com cada vez mais participações espontâneas dos consumidores, que juntamente às empresas construíram essas disputas.

³⁸ Com fracasso do Dreamcast, a SEGA abandonou a produção de consoles.

Atualmente, as *Console Wars* estão mais para uma disputa de estratégias de Marketing. Não há mais provocações em peças publicitárias ou em declarações de dirigentes das empresas como acontecia nas décadas de 1980 e 1990.

Figura 5 – Exemplo Console Wars SEGA vs. Nintendo

GENESIS DOES WHAT NINTENDON'T.

ARCADE GAMES: Super Monaco GP™, Michael Jackson's Moonwalker™, E-SWAT™

SPORTS GAMES: Joe Montana Football™, Pat Riley Basketball™, James "Buster" Douglas Knockout Boxing™

ADVENTURE GAMES: The Sword of Vermilion™

STRATEGY GAMES: Columns™

ACTION GAMES: Dynamite Duke™

Get the hottest new video games going. Arcade, sports, adventure, strategy and action hits available only on the 16-bit Genesis System by Sega.
 Today's latest blockbuster arcade hits like Super Monaco GP™. Climb into the cockpit of the world's fastest Grand Prix machines as you race wheel to wheel through the streets at over two-hundred miles per hour. Or take on the evil villain Mr. Big in Michael Jackson's Moonwalker™ as you dance-kicks, hat-tricks and finally transform into a powerful robot that does it all. Or become a Cybercop in E-SWAT™ and clean up the city besieged by mad terrorists.
 Get ready for the most action-packed sports games ever. In Joe Montana Football™ check out the defense, make the call, fake a pass and scramble for a touchdown. Or force your opponent to move inside your left hook and nail him with an uppercut that puts him on the mat in James "Buster" Douglas Knockout Boxing™. Or in Pat Riley Basketball™ get the ball with seven seconds left in the game, drive the length of the court, slam-dunk and draw the foul which you make to break the tie.
 In The Sword of Vermilion™ make your way through 14 towns and 14 mazes in this adventure thriller where encounters with the evil demons are played in real time on the hand controller. And dazzle your friends with your skills on the puzzle game Columns™. Or become the ultimate commando warrior in Dynamite Duke™ as you blast the enemy from an over-your-shoulder first person view.
 There's only one true 16-bit system and it's got the hottest video game hits going. You can only play these on Genesis by Sega. Genesis does what Nintendo.

Fonte: Steam³⁹

Apesar de serem consideradas guerras, esse conceito não passa de uma metáfora, já que não existe conflito direto com violência física ou verbal por parte das marcas. Porém há o desejo de controlar o território do adversário perdedor. O melhor teórico para explicar o que as marcas têm feito nessas disputas é Sun Tzu, lendário general chinês autor da *Arte da Guerra*, livro de estratégias, que auxiliou diversos comandantes militares no decorrer da História, o qual atualmente tem sido utilizado exclusivamente para o mundo corporativo. Sun Tzu parte da premissa de que é melhor vencer a guerra antes mesmo de desembainhar a espada; melhor ainda, vencer o inimigo sem precisar fazer nada. Ou seja, o melhor caminho para as marcas de consoles é a transformação de seus consumidores em advogados da marca, como proposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017), fazendo-os agentes passivos leais à marca, defendendo-a de ataques. Kotler et al (2017) afirmam que, para defender sua marca favorita, eles precisam ser provocados, já que demonstram uma completa passividade que, de acordo com o autor, é uma das características principais dos defensores da marca. Mas para se defender, alguém precisa atacar. Quem seriam esses atacantes? Seriam advogados da marca em estágios mais avançados que passaram a fazer parte de um “exército da marca”?

³⁹ Disponível em: < <https://steamcommunity.com/sharedfiles/filedetails/?id=1372230227> > Acesso em: 25 jun. 2019

Esse processo de transformação de agentes passivos em agentes ativos, dentro de uma base de consumidores leais a uma marca, não ocorre em qualquer mercado, por mais que diversas marcas já tenham feito famosos embates publicitários, como Coca-Cola e Pepsi, McDonald's e Burger King, e Mercedes e BMW, mas não houve um engajamento forte como é no mercado de games. Isso deve-se ao público consumidor desse mercado. Os videogames tendem a se transformar em paixões na vida de seus consumidores. Muitos desses apaixonados vivem suas vidas em torno desse objeto. Diversos produtos de entretenimento já mostraram isso, como séries de TV, filmes e animações, onde, principalmente, jovens constroem suas vidas em torno dos videogames. E, quando há uma preferência por uma marca específica, ocorrem as provações e insultos entre os grupos distintos. Um ótimo exemplo disso são os episódios 244, 245 e 246 da animação norte-americana *South Park*⁴⁰, em que as personagens estão divididas entre comprar o PS4 e o Xbox One, durante as promoções de *Black Friday*, e elas brigam entre si começando uma guerra entre os grupos em que o vencedor determinaria qual videogame todos comprariam, assim todos poderiam jogar juntos.

As Console Wars, atualmente, acontecem basicamente através dos consumidores que, além de defenderem sua marca de escolha, atacam a rival. Esse processo foi sendo construído junto do desenvolvimento da indústria de consoles. Segundo Sun Tzu, “A invencibilidade está na defesa; a possibilidade de vitória, no ataque. Quem se defende mostra que sua força é inadequada; quem ataca, mostra que ela é abundante” (TZU, 2017, p.25), portanto essa transformação dos consumidores em agentes ativos é o que possibilita a vitória de uma marca, sem a necessidade de atacar diretamente sua rival, pois “A suprema arte da guerra é derrotar o inimigo sem lutar” (TZU, 2017, p.30).

Cada geração de consoles de videogame tem sua Console Wars. Como não é o objetivo desta monografia adentrar em suas peculiaridades, apresentaremos as mudanças desses embates e alguns de seus participantes e momentos marcantes. Antes da entrada da PlayStation no mercado, a Nintendo, pós-crise de 1983⁴¹, era a marca *Top of Mind* do segmento, já que ajudou a moldar o mercado e o público consumidor⁴². Sua força era tanta que, segundo o escritor norte-americano Blake J. Harris (2014, p.300), “Em 1990, a Nintendo vendeu quase trinta milhões de consoles, resultando em um NES em uma em cada três casas. Os videogames eram agora uma indústria de US \$ 5 bilhões e a Nintendo detinha pelo menos 90% disso”. O domínio da

⁴⁰ Disponível em: <<https://www.theverge.com/2013/11/14/5103208/south-park-xbox-one-vs-ps4-console-wars>>
Acesso em: 18 jun. 2019

⁴¹ Crise do mercado americano causada pela Atari.

⁴² A Nintendo mudou o público-alvo da indústria para os meninos.

Nintendo não era apenas sobre as concorrentes diretas, como também a indiretas, já que “Em 1990, apenas 15% das famílias possuíam um computador pessoal, enquanto quase 30% possuíam um NES” (HARRIS, 2014, p.300).

Até o NES, a Nintendo tinha domínio absoluto. O lançamento do Genesis, pela SEGA, marcou o início da primeira grande disputa dentro da indústria. A Nintendo continuou com seu domínio absoluto no mercado japonês, já a SEGA se saiu muito bem nos mercados ocidentais, ela não censurava a violência de jogos polêmicos como *Mortal Kombat* (1992), já a Nintendo fazia. "Então, se a Nintendo representasse o controle, a Sega representaria a liberdade" (HARRIS, 2014, p.25). A Nintendo ainda focava no público infantil, por isso tinha uma política de controle muito rígida sobre o conteúdo dos jogos disponíveis em seu console. A SEGA não agia dessa forma, dando liberdade para os produtores de jogos. Esse comportamento liberal do Genesis, atraiu um público mais velho que não era o foco da Nintendo, assim os adolescentes começaram a fazer parte do público consumidor da indústria. Mas isso não significava que a SEGA estava focando sua comunicação nesse novo público, ela ainda continuava, assim como a Nintendo, destinando seus produtos às crianças, “ A Sega, mesmo sem querer, abriu as portas para vídeo games que não eram só para crianças, mas para adolescentes e até... adultos” (HARRIS, 2014, p.5) Essa Console Wars ficou marcada pela disputa entre o *Mario Bros*, mascote da Nintendo, e o *Sonic*, mascote da SEGA.

Após essa acirrada disputa entre o SNES e o Genesis, a Nintendo decidiu que era o momento de lançar um novo console, o *Super Disc*, aparelho capaz de reproduzir jogos em cartuchos e CDs. Os problemas que envolveram o projeto deram origem à PlayStation e a seu primeiro console, o PSOne. A partir desse momento, a indústria foi reconfigurada, a Sony, dona da marca PlayStation, percebeu que “Os videogames não eram apenas para crianças; eles eram para qualquer um que quisesse se sentir como uma criança” (HARRIS, 2014, p.350), portanto começaram a lançar jogos exclusivos, como *Metal Gear Solid*, *Driver*, *Resident Evil*, *Silent Hill*, *Medal of Honor* e *Symphon Filter*, focados no público adolescente, ao mesmo tempo que tinham jogos para o público infantil, como *Crash Bandycoot*, *Sypro The Dragon* e *Rayman*. Essa percepção da PlayStation fez com que seu console fosse capaz de agregar públicos diferentes, resultando no sucesso de vendas do PSOne com aproximadamente 103 milhões de unidades vendidas, e consumidas, principalmente por adolescentes norte-americanos e japoneses. Em sua primeira participação no mercado, a PlayStation, além ofertar conteúdo a um novo público, adolescentes e jovens adultos que não estava sendo contemplado, trouxe inovações tecnológicas, ao escolher o CD-ROM como mídia, permitindo um menor custo de

produção e uma maior qualidade gráfica dos jogos. Os cartuchos eram utilizados desde o Magnavox Odyssey (1972), para se ter noção do tamanho da revolução PlayStation.

A Nintendo e a SEGA não tiveram chances contra a novata do mercado. Segundo Harris, um dos principais problemas dessas empresas, principalmente da Nintendo, foi que elas não perceberam as mudanças que o mercado e o público estavam sofrendo, não era mais uma indústria de brinquedos, “Videogames eram para todos; eles ainda não perceberam isso” (HARRIS, 2014, p.25). Foi nesse momento que a construção de marca fez diferença nessa disputa, a PlayStation, após uma análise do mercado, percebeu que um público que também consumia os produtos da SEGA e da Nintendo não era diretamente contemplado pelas marcas e constituía uma oportunidade de expansão de mercado. Assim, a PlayStation demonstrou ao restante da indústria que videogame não era apenas para crianças.

Em 2000, a PlayStation lançou seu segundo console, o PS2, videogame recordista em número de vendas, com aproximadamente 152 milhões de unidades vendidas. Nessa geração de consoles, a sexta, a PlayStation foi absoluta, no mercado interno (japonês) tradicionalmente dominado pela Nintendo e no resto do mundo. O mesmo não pode ser dito de suas concorrentes terrestres, SEGA e Nintendo tiveram resultados decepcionantes, já que a geração anterior foi protagonizada pela disputa entre as marcas, com o Dreamcast e o Game Cube, inclusive, após essa geração, a SEGA parou de produzir consoles e a Nintendo se voltou para a indústria de portáteis (handheld), obtendo grande sucesso com seus *GameBoys*⁴³. Durante esta geração, começou a tentativa de resgate do comando da indústria de videogames pelo Ocidente. A gigante Microsoft começou a produzir consoles de videogames. Em 2001, um ano após o PS2, o Xbox foi lançado, este que seria o grande adversário da PlayStation nos próximos anos. Com sua chegada ao mercado, o Xbox deu início a uma característica que moldou a próxima geração, os modos multijogadores online (multiplayer). O Xbox contava com um sistema digital, a Xbox Live que, além de vender jogos em mídia digital, permitia que usuários com seus consoles conectados à web jogassem com outros usuários do Xbox, isso, claro, se o jogo tivesse essa funcionalidade. Um dos expoentes desse modelo foi o jogo *Halo*, exclusivo da plataforma e, até hoje, seu principal *killer app*. Apesar das inovações trazidas pelo Xbox, seu sucesso não chegou nem perto do PS2, vendendo cerca de 25 milhões de unidades, quase todas em território americano, mercado doméstico do console.

Em 2005, teve início a sétima geração de consoles, com o lançamento do Xbox. O PS3 foi lançado em 2006. Foi nessa disputa que a PlayStation cometeu todos os erros possíveis, ao

⁴³ Linha de videogame portáteis da Nintendo: GameBoy, GameBoy Color, GameBoy Advance.

tomar decisões que a afastaram de seu público cativo e fizeram-na abandonar estratégias consagradas, como o foco em produção de jogos exclusivos *singleplayer* focados em narrativa, para tentar copiar as do Xbox, como o foco nos jogos online, abrindo assim, espaço para a Xbox. Assim começou a queda e desvalorização da PlayStation.

2.3 PS3: A FASE DE ARROGÂNCIA DA MARCA

O slogan escolhido para o lançamento do PS3 já clarificava o que ele pretendia ser, “*It Only Does Everything*”. Como sempre em seus lançamentos, o mais novo membro da família PlayStation também chegou junto de uma nova mídia para o armazenamento de jogos, o Blu-ray. Anunciado oficialmente durante a Tokyo Game Show de 2005, é impossível não pensar no PS3 sem associá-lo ao tremendo *hype*, após o sucesso do PS2, gerado em torno do aparelho. E não era à toa, a Playstation, em seu primeiro console, havia desbancado a então *Top of Mind* Nintendo na geração 32/64 bits⁴⁴ e, ainda, criado o console caseiro mais bem-sucedido de toda a história com sua sequência, o PS2. Superar estes não seria tarefa fácil e a PlayStation estava disposta a inovar para isso, quebrando seus próprios paradigmas. E não foram poucos, começando pelo próprio design do aparelho, arredondado, o que não era comum aos aparelhos da marca. A PlayStation também passou a investir mais em jogos multijogadores online, deixando a experiência de jogador único de lado, ao mesmo tempo em que passou a priorizar funcionalidades do PS3 que não supriam necessidades de seu consumidor⁴⁵, como acesso a televisão e browsers, e não o que os jogadores querem, a experiência de jogos exclusivos, com o intuito de transformar o console em uma plataforma multimídia. Além de criar sua *network*, a PSN, PlayStation Network, um sistema online similar ao criado pela Xbox que permite que jogadores se conectem e criem comunidades, além de introduzirem a venda de jogos através de mídia digital, para combater a Xbox Live que, até a geração atual, ainda é um dos pontos fracos da PlayStation, sofrendo quedas constantes e vazamentos de dados sigilosos dos clientes.

A PlayStation, nada mais fez do que seguir as tendências do momento. Em 2006, as redes sociais começavam a ganhar força e as pessoas começavam a desempenhar um papel mais participativo na internet, construindo a Web 2.0, que segundo a autora Martha Gabriel, é “a web da participação, onde as pessoas usam a web como plataforma para todo tipo de interação: blogs, vídeos fotos e redes sociais”(GABRIEL, 2010, p.79), ou seja, no contexto dos

⁴⁴ 5ª geração, composta por PSOne, Nintendo 64 e Sega Saturn.

⁴⁵ Disponível em: <<https://www.playstation.com/pt-pt/explore/ps3/features/>> Acesso em 08 mai. 2019

videogames, essa participação dos usuários se configura através dos jogos *multiplayers*, quando os jogadores interagem entre si, e, se o jogo permitir, podem participar da construção daquele mundo virtual. Foi nesse momento, que, além da PlayStation dar preferência a jogos com *multiplayer* online, ela lançou sua própria rede. A PSN além de ser uma loja, representando o fenômeno da cauda longa, “aonde é possível ter todas as escolhas ao mesmo tempo” (GABRIEL, 2010, p. 82), ou seja, a PSN permite que os usuários possam comprar qualquer jogo disponível para o PS3, sem depender da disponibilidade de estoques das varejistas físicas. Ela é também uma rede social, permitindo que os usuários jogassem juntos, compartilhassem suas conquistas e interagissem um com os outros. A PSN é a representação da entrada da PlayStation na Web 2.0.

Apesar de todas as mudanças introduzidas com o PS3, a PlayStation não deixou de lado uma de suas características mais marcantes, a inovação tecnológica. O PS3 tinha um processador poderoso para trazer gráficos de ponta na época. Além disso o console ainda contava com incríveis 256 MB de memória RAM e outros 256 MB dedicados à sua placa de vídeo. Sem falar que ele ainda incorporava o hardware do PS2, portanto era retro compatível com toda a linha PlayStation. O leitor de discos do PS3 ainda possuía a tecnologia Blu-ray, que veio a se tornar o novo padrão mídia depois do DVD, também muito alavancado pelo videogame. Todo esse poder tecnológico tinha seu custo. O PS3 foi lançado com um preço bem superior a seu principal concorrente, o XBOX 360 e a seus irmãos mais velhos, o PSOne e o PS2, à época de seus lançamentos. Seu custo inicial foi de U\$599⁴⁶ no mercado americano, e no Brasil chegou por R\$8.000⁴⁷, enquanto o Xbox era vendido por U\$399⁴⁸. A Sony, dona da PlayStation, é conhecida pela prática de desnatação máximo do mercado, que acontece quando “empresas que lançam tecnologias novas preferem determinar preços altos para maximizar o desnatação[...] em que preços começam altos e se reduzem gradualmente com o tempo.” (KOTLER; KELLER. 2012. p. 418). Porém essa prática, provavelmente, não foi utilizada com os consoles anteriores, que sempre foram lançados por um preço considerado aceitável pelo mercado americano e que em comparação com o PS3 apresentavam muito mais inovações tecnológicas. O custo inicial de produção do PlayStation 3 foi estimado em

⁴⁶ Disponível em: < <https://www.gamespot.com/articles/e3-06-ps3-launches-11-17-499-for-20gb-599-for-60gb/1100-6149470/> >. Acesso em 09 mai. 2019.

⁴⁷ Disponível em: < <https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/10/playstation-no-brasil-confira-o-historico-de-precos-dos-aparelhos-da-sony.html> >. Acesso em 09 mai. 2019.

⁴⁸ Disponível em: < <https://www.estadao.com.br/noticias/geral,xbox-360-esta-us-50-mais-barato-nos-estados-unidos,31308> >. Acesso em 09 mai. 2019.

US\$805.85, significando que cada unidade foi vendida com uma perda estimada de US\$250,⁴⁹ contribuindo para a divisão de jogos da Sony informar uma perda de operações de US\$1.97 bilhão no término do ano fiscal, em março de 2007.⁵⁰ Somando isso à escassez de jogos exclusivos para o console em seu lançamento, a situação da PlayStation não era nenhum pouco promissora, abrindo espaço para a Xbox que teve um resultado inesperado nesta geração, vendendo cerca de 93 milhões de unidades, 2 milhões a menos que o PS3, apenas.

Fica nítido que esta fase da PlayStation é marcada pela prepotência e arrogância, o próprio slogan do PS3 demonstrava isso, “*It Only Does Everything*”. A marca focou em diversos aspectos de seu novo console, mas esqueceu do básico, trazer diversão às pessoas que, no caso de um videogame, deve ser através de bons jogos. Isso sempre foi o trunfo da PlayStation, grandes jogos somados à inovação tecnológica, mantendo um equilíbrio entre o *Bobo da Corte* e o *Mago*. Mas o PS3 não representava isso, pois, após duas grandes vitórias consecutivas na Guerra de Consoles, quando a PlayStation foi a marca que mais vendeu, mais ganhou destaque em outras mídias, garantiu espaço na cultura POP e mais angariou fãs leais, a PlayStation passou a se ver como *O Herói*, imbatível no campo de batalha, capaz de fazer tudo, já que a vitória viria de qualquer forma, apenas por ele existir. E assim como Aquiles⁵¹, a marca também tinha um calcanhar para derrubá-la: o abandono de suas estratégias.

O PSOne e o PS2 são o lar de muitos jogos, exclusivos das plataformas, de qualidade e sucesso de vendas. Franquias como *Final Fantasy*, *Persona*, *Twisted Metal*, *Onimusha*, *Devil May Cry*, *God of War*, *Metal Gear Solid*, *Kingdom Hearts*, entres outras, surgiram, ou consagraram-se, nos consoles da Sony. Os consumidores se acostumaram a disporem de grandes títulos *singleplayer*, o que sempre foi uma das principais marcas da PlayStation. Além dos usuários, os desenvolvedores também tinham preferência de produzir jogos para a plataforma, porém isso mudou no PS3. Com a avançada tecnologia do console, o trabalho dos desenvolvedores se tornou mais difícil e mais caro, o que não acontecia no Xbox 360. Eles passaram a desenvolver jogos para o 360 e adaptá-los ao PS3 que, apesar de sua superioridade de hardware, apresentava jogos visualmente piores que os da concorrência. Além disso, a PlayStation, com sua cultura de inovar sempre, decidiu explorar novos horizontes, portanto investiu em jogos *multiplayer*, esquecendo dos *singleplayer*, estilo de jogo favorito dos

⁴⁹ Disponível em: <<https://www.ign.com/articles/2006/11/17/sony-losing-almost-250-per-console>>. Acesso em 09 mai. 2019.

⁵⁰ Disponível em: <<https://www.gamesindustry.biz/articles/ps3-launch-damages-sony-profits>>. Acesso em 09 mai. 2019.

⁵¹ Herói da mitologia Grega, famoso por seu ponto fraco, seu calcanhar.

jogadores casuais que são a maioria do público consumidor. Essa ausência de bons jogos e preço elevado, colocou a PlayStation numa situação desagradável.

A Xbox fez exatamente o mesmo que a PlayStation fez nas gerações anteriores: aliou jogos exclusivos de qualidade a um preço acessível, ao mesmo tempo que manteve seus jogos multiplayer de sucesso, especialmente *Halo 3*. O sistema digital do Xbox, a Xbox Live, era tão bom que piorava ainda mais a situação da PlayStation, com a PSN sofrendo quedas frequentes e ataques de hackers. Porém, para se jogar online no Xbox 360, era necessário fazer a assinatura do Xbox Live Gold, com planos mensais, trimestrais, semestrais e anuais, o que virou tendência atualmente na indústria. O seja, para ter acesso ao modo online dos jogos, o consumidor precisa ser assinante desses serviços.

A PlayStation precisava recuperar a participação de mercado perdida e isso ficou a cargo do Marketing que, segundo Kotler et al, “está ligado a três gestões fundamentais, a: gestão do produto, gestão da marca e gestão de clientes. O marketing existe para segmentar o mercado, descobrir novas oportunidades, preparar um bom plano e lançar algo novo e criativo”. (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2010 p. 13). Quando estas gestões apresentam problema, é sinal de que a empresa precisa de atitudes enérgicas para revertê-las. A PlayStation estava justamente nesta situação, com um produto caro para os padrões do mercado, marca desvalorizada e desacreditada, que não gerava identificação em seus consumidores, botando a lealdade de seus clientes a risco e perdendo clientes para o Xbox. Todo o trabalho de *branding* da PlayStation, os mais de 10 anos de construção de marca, foi ameaçado, principalmente, pela precificação e pelo abandono de conteúdo exclusivo. Este foi o momento em que ela percebeu ser necessário passar por um reposicionamento de marca, para salvar o PS3 e ter um melhor desempenho em seu próximo console.

Segundo Kotler e Keller (2006), posicionamento é a ação de projetar o produto e a imagem da empresa para ocupar um lugar diferenciado na mente do público-alvo. Parte-se do conceito de quanto mais diferente, melhor. Essa diferenciação deve ser feita respeitando o mix de Marketing e de acordo com uma linha de comunicação tangível e devidamente estruturada. O *branding*, junto ao mix de Marketing, é o passo inicial para a construção e comunicação de um posicionamento de marca. Por isso seu papel é importante durante esse processo. Ainda mais durante o reposicionamento de marca,

[...]que é muito mais complexo, pois se trata de um serviço ou um produto que foi lançado ao mercado e não foi aprovado pelos consumidores, neste caso a organização precisa reestruturar e refazer suas estratégias, partindo do início no intuito de tirar a imagem negativa do produto e fixar uma imagem positiva da marca ao mercado (DIAS. 2004, p.213).

A PlayStation precisava desse reposicionamento para recuperar o mercado, que, após mais de uma década sob sua liderança, foi perdido em dois anos. Com um hardware caro, que dificultava a produção de jogos para o console, a empresa japonesa resolveu, em vez de suspender seus investimentos na plataforma (o que é de costume quando um produto deste mercado não tem o resultado esperado), investir ainda mais nela e nos pontos dos quais ela mais carecia. Ao remover a retrocompatibilidade⁵² por hardware com o PS2, a PlayStation conseguiu diminuir os custos de produção do PS3 para níveis mais acessíveis, no mercado mundial, já que no Brasil esse efeito não foi sentido, principalmente devido aos altos impostos do país e especificamente do produto, taxado como jogo de azar ao invés de tecnologia ou entretenimento.⁵³ Na sequência, injetou dinheiro na melhoria e simplificação de seus kits de desenvolvimento, solucionando o problema de falta de qualidade técnica nos jogos portados por sua plataforma, que possuíam *frame rates*⁵⁴ piores e resoluções mais baixas que os mesmos jogos nos consoles concorrentes. Por fim, investiu pesado em exclusivos *singleplayer* focados em narrativa, tornando isso evidente com o novo slogan escolhido “*Only on PlayStation.*”⁵⁵ Esse processo se intensificou no PS4.

A própria PlayStation reconhece seus erros na 7ª geração de consoles, no *DICE Summit*⁵⁶2019, o CEO da Sony Interactive Entertainment Worldwide Studios, Shawn Layden, ao abrir a conferência fez a seguinte declaração:

‘Muitos de vocês sabem que o PlayStation 2 foi um triunfo da indústria’, disse Layden. ‘Continua a ser um dos consoles mais vendidos de todos os tempos. Mas depois disso foi o PlayStation 3, um momento de arrogância nos quase 25 anos de história da PlayStation. Como nós às vezes chamamos, o PS3 era nosso momento de Ícaro [...] Para a nossa empresa, a queda foi acentuada, não ouvimos nossos clientes, criamos um ambiente de desenvolvimento hostil, reagimos muito devagar e nossa network estava subdesenvolvida, e o pior de tudo, foi o preço’ (Tradução própria)⁵⁷.

⁵² Recurso que permite que um console seja capaz de rodar jogos do console anterior, mesmo que sejam armazenados em mídias diferentes. Por exemplo, o PS2 era capaz de reproduzir os jogos de PSOne, permitindo que os consumidores, ao comprar o novo modelo de sua marca favorita, ainda fossem capazes de jogar seus jogos antigos.

⁵³ Disponível em: < <https://meiobit.com/130489/impostos-brasil-videogames-mais-caros-armas-fogo/>> Acesso em: 18 jun. 2019

⁵⁴ Unidade de medida da cadência de um dispositivo audiovisual qualquer.

⁵⁵ Disponível em: <<https://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2011/02/playstation-3-ganha-novo-slogan.html>>. Acesso em: 10 mai. 2019.

⁵⁶ (Design, Innovate, Communicate, Entertain) Summit - Conferência exclusiva para o mercado de entretenimento

⁵⁷ Disponível em:< <https://www.gamesindustry.biz/articles/2019-02-12-ps3-was-a-stark-moment-of-hubris-layden>>. Acesso em 09 mai. 2019. ‘Many of you know that PlayStation 2 was an industry triumph. It remains one of the best-selling consoles of all time. But coming off the heels of that was PlayStation 3, a stark moment of hubris in the nearly 25 years of PlayStation history. As we sometimes call it, PS3 was our Icarus moment... For our business, the fall was sharp. We hadn't listened to our customers. We created a devilish development environment. We reacted too slowly, and our network was under-developed. And worst of all, if you remember, was the price point.’

Se há algo que fica marcado na memória de qualquer jogador de videogame em relação à história do PS3, é que ele foi um dos mais belos exemplos de superação da indústria. Apesar de seu tropeço inicial, a plataforma como um todo correu atrás do prejuízo e investiu naquilo que é mais importante: bons jogos. Deixando um legado a ser explorado pelo próximo console da PlayStation, o PS4.

3 REPOSICIONAMENTO, ATUALIDADE E FUTURO

Seis anos após o lançamento do PS4 (2013), com a oitava geração de consoles próxima de seu fim, a PlayStation é atualmente a principal marca do mercado de videogames, com status de *Top of Mind* do segmento. Com o desempenho inicial do PS3, nenhum especialista do mercado achava que a marca seria capaz de atingir o *breakeven*⁵⁸, devido a seus altos e ambiciosos investimentos no aparelho. Porém, com um trabalho de reposicionamento de marca e uma mudança de estratégias e táticas de marketing, iniciados nos últimos anos do PS3 e continuado com o lançamento do PS4, a PlayStation conseguiu reconquistar seu status perdido. Isso fica nítido através de seus resultados comerciais que estão muito à frente do de seus principais concorrentes Xbox e Nintendo. O PS4 vendeu cerca de 100 milhões de unidades, aproximando-se do resultado conquistado pelo PSOne.

O Xbox One não teve um resultado tão bom quanto seu irmão mais velho, o Xbox 360. Estima-se que a Xbox atingiu a marca de 40 milhões de unidades vendidas⁵⁹, já que a Microsoft, dona da marca, parou de divulgar seus resultados comerciais⁶⁰. Essa decisão denota a distância comercial entre os consoles. Quando os resultados eram divulgados, os fãs da PlayStation usavam o desempenho comercial do Xbox como munição nas Console Wars, utilizando as redes sociais para provocarem constantemente a Xbox e seus fãs. Esconder os resultados não teve o efeito esperado pela Microsoft, já que a empresa passou a imagem de ter vergonha de seus resultados e as provocações se intensificaram.

A Nintendo, por sua vez, vem recuperando seu espaço no mercado de videogames. Ela tem se apresentado como uma terceira via na disputa entre PlayStation e Xbox. Seu aparelho mais recente, o Nintendo Switch, é, com certeza, uma inovação para a indústria, um videogame que é ao mesmo tempo portátil (handheld) e console de mesa. Porém, seu hardware não é poderoso como o do PS4 e o do Xbox One. Lançado em 2017, o Switch já vendeu cerca de 32 milhões de unidades⁶¹, aproximando-se da estimativa de vendas do Xbox One.

Nesta oitava geração, a PlayStation não se pautou no arquétipo do Criador ou do Mago, seu objetivo era reconquistar o mercado, ser a líder, alcançar seu lugar de direito, o que a faz

⁵⁸ Quando custos e as despesas totais são iguais à receita total, ou seja, a empresa não teve lucro nem prejuízo.

⁵⁹ Disponível em: <<https://www.eurogamer.pt/articles/2019-01-25-xbox-one-ja-vendeu-mais-de-41-milhoes-de-unidades-diz-analista>> Acesso em: 23 mai. 2019

⁶⁰ Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/mercado/129989-microsoft-diz-mantera-decisao-nao-divulgar-dados-vendas-xbox.htm>> Acesso em: 23 mai. 2019

⁶¹ Disponível em: <<https://tecnoblog.net/277103/nintendo-switch-vendeu-quase-n64/>> Acesso em: 23 mai. 2019

ser mais próxima ao arquétipo do Governante, mas, como apresentado no capítulo anterior, aplicou diferentes estratégias de *branding*, buscando acrescentar valor à marca e levar seu público-alvo a perceber isso. A PlayStation foi em busca de recuperar seu *brand equity*. A marca revisitou antigas estratégias, como o foco em conteúdo exclusivo e grandes experiências *singleplayer*, abordadas na seção 2.2 desta monografia, lançando jogos de qualidade técnica e preparando o terreno para seu console da próxima geração, o PS5.

3.1 *GREATNESS AWAITS*: REINVENTANDO-SE PARA A 8ª GERAÇÃO

Como já abordado no capítulo anterior, as marcas tendem a mudar suas atitudes e comportamentos, o que, segundo Mark e Pearson (2003), é causado por uma mudança de postura considerando-se os arquétipos junguianos. Essa mudança arquetípica também colabora para o posicionamento da marca e seu reposicionamento, quando necessário. Vimos que a indústria de entretenimento como um todo tem como dever ser O Bobo da Corte, buscando trazer diversão àqueles a sua volta (consumidores) e não se importando de pertencer a um grupo majoritário e homogêneo, gostando de ser diferente, por isso que, através da indústria de entretenimento, grupos socialmente excluídos, como nerds, encontram um espaço e paixões para uni-los, como é o caso dos fãs de *Star Wars*, por exemplo. Mas uma marca pode apresentar mais de um arquétipo ao mesmo tempo, com isso, em seu nascimento, além de ser o Bobo da Corte, a PlayStation também era o Mago e o Criador, devido a ser uma marca com um produto altamente tecnológico para a época, principalmente dentro da indústria de videogames, com paixão pela inovação.

No lançamento de um novo console, havia a necessidade da PlayStation se superar e criar algo novo, mesmo que não fosse financeiramente viável, no momento, pois “mudanças tecnológicas criam uma oportunidade de redefinir o jogo competitivo por meio de uma nova abordagem” (CALDER; TYBOT, 2014, p.15). Essa dualidade entre Mago e Criador foi sublimada pelo arquétipo do Herói, no PS3, que ficou nítido através do extremo narcisismo da marca, advindo de duas grandes vitórias em sequência, o PSOne e o PS2, o que acabou levando a PlayStation a conhecer a inimaginada derrota, algo que o Herói não tem costume de enfrentar.

Para recuperar o espaço perdido, a marca precisava se mostrar forte novamente e, nesse momento, o arquétipo do Governante aflorou. Os arquétipos são importantes na construção de uma marca, pois “o significado de uma marca é seu ativo mais precioso e insubstituível [...] O significado fala ao sentimento, ou lado intuitivo, do público, cria uma afinidade emocional” (MARK; PEARSON, 2003, p 24), que, segundo Calder e Tybot (2014), corresponde ao

objetivo de maior hierarquia no processo de decisão por parte do comprador. Como bem disse Lindstrom (2006), os consumidores são guiados pela emoção e não pela razão. O branding permite que marcas e consumidores criem laços emocionais e fortaleçam sua relação. Por isso é importante compreender seu papel num processo de reposicionamento.

Compreender o fenômeno de mudança dos arquétipos comportamentais da marca não é suficiente para entender seu processo de reposicionamento, em que muitas modificações estruturais no Marketing e na Comunicação precisaram ser feitas para que sejam refletidos através dos arquétipos. Portanto, é importante revisitar o que foi brevemente introduzido no capítulo anterior, o posicionamento de uma marca, que, para ser bem construído, necessita criar uma imagem na mente do consumidor de acordo com os benefícios oferecidos pela empresa, fazendo com que a empresa se difira dos seus concorrentes e ainda que esses atributos venham ao encontro das necessidades do consumidor (Nickels, Wood, 1999). O autor Miguel Angelo Hemzo (1992) afirma que: “o verdadeiro posicionamento é o processo de distinguir uma empresa ou um produto de seus competidores com base em dimensões reais – produtos ou valores corporativos significativos para seus consumidores, para se tornar a empresa ou o produto preferido no mercado”. Conforme os renomados autores Al Ries e Jack Trout, “posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial. (RIES; TROUT, 2002, p.2)

O processo de posicionamento pode ser dividido em duas etapas, de acordo com Nickles e Wood (1999): o posicionamento de mercado, em que a empresa estabelece sua posição frente ao ambiente competitivo, e o posicionamento psicológico, quando será definida a forma de comunicação para o mercado. O posicionamento de mercado estabelece a posição desejável no mercado, já no posicionamento psicológico a empresa define a forma de comunicação dessa posição para o consumidor, desenvolvendo uma identidade para a marca baseada nas e as necessidades do público-alvo (NICKELS; WOOD, 1999).

É possível traçar um mapa perceptual com base no modo como os clientes percebem os posicionamentos das empresas e, em função disto, é possível migrar de uma posição para outra, sendo este fenômeno chamado de reposicionamento de marca (NICKELS; WOOD, 1999). Para Trout e Rivkin, autores do livro *Reposicionamento*:

Posicionamento e reposicionamento são teorias conectadas. Em ambos os casos deve-se compreender como as pessoas veem você e sua empresa. Posicionamento significa ‘diferenciar-se na mente do futuro cliente’. Reposicionamento, por outro lado, tem a ver com ajustar as percepções, sejam essas percepções sobre a sua empresa ou sua concorrência (TROUT; RIVKIN, 2011, p.15).

Resumindo, o posicionamento é como o mercado percebe a marca em comparação com seus concorrentes, reposicionamento tem a ver com renovar estas percepções. (TROUT; RIVKIN, 2011). Portanto, as empresas reposicionam as suas ofertas em resposta à concorrência, ou devido à uma crise. Avanços tecnológicos têm um papel muito importante nesse processo, pois eles provocam mudanças no mercado, e, se alguma empresa não as acompanhar, provavelmente necessitará de um reposicionamento, para acompanhar suas concorrentes. (TROUT; RIVKIN, 2011). Porém, quanto maior for a empresa, mais difícil será esse processo, pois alterar sua marca pode confundir as percepções do público e enfraquecer a mensagem que a empresa deseja passar. (TROUT; RIVKIN, 2011).

Kotler (1999) afirma que é muito mais proveitoso para a empresa focar suas atividades em nichos específicos e para elas adotar posicionamentos de acordo com o mercado-alvo escolhido, ou seja, ter foco no consumidor. Porém, Trout e Rivkin defendem o oposto, segundo eles, “Todo programa de reposicionamento precisa começar com a concorrência em mente.” (TROUT; RIVKIN, 2011, p. 17). Ou seja, antes de definir o posicionamento psicológico, que é focado no cliente, apresentado por Nickels e Wood (1999), em que os arquétipos de Mark e Pearson (2003) desempenham seu papel, é importante definir um posicionamento de mercado, focando na concorrência, pois “Quando um concorrente é conhecido por uma coisa, você precisa ser conhecido por outra.” (TROUT; RIVKIN, 2011, p. 33).

A construção do posicionamento, de uma marca é comunicada ao mercado através do Mix de Marketing. Portanto, em um processo de reposicionamento, é necessário que sejam feitas mudanças nesse conjunto de variáveis. Como já abordado, na PlayStation, essas mudanças começaram nos anos finais do PS3, para se recuperar do início catastrófico, e continuaram durante os anos de PS4, pois “O reposicionamento é muitas vezes necessário depois de uma crise” (TROUT; RIVKIN, 2011, p. 5). Dos 4 “pês”, o único que, aparentemente, não sofreu mudanças específicas para esse processo de reestruturação da marca foi a Praça, pois as mudanças nela, ocorreram com o lançamento do PS3 e criação da PSN, aumentando a venda de jogos digitais e em *e commerces*.

O primeiro dos “pês” a ser abordado, o Produto, começou a ser modificado na segunda versão do PS3, com diminuição do hardware, muito potente para a época, que acabou encarecendo o console e dificultando a produção de jogos para a plataforma. Com isso, a PlayStation investiu em produzir tecnologia de ponta a preços mais baixos do que da concorrência, retirando do PS3 e não incluindo no PS4 a retrocompatibilidade com jogos de gerações anteriores. A marca também deixou de lado, devido à mudança arquetípica, sua necessidade de introduzir uma inovação tecnológica junto de um novo console, como foi com

o PSOne, PS2 e PS3. Modificou, do mesmo modo, o design dos consoles, a partir da segunda versão do PS3, voltando para as clássicas formas quadradas em sua composição, ao invés do design arredondado do PS3. O PS4 também era, em seu lançamento, mais potente que o Xbox One. Por fim, a PlayStation investiu na produção de jogos exclusivos *singleplayer* focados em narrativa. Essa única mudança pôde, sozinha ser a responsável pelo resgate de consumidores ao console, pois, os jogadores vão onde os melhores jogos estiverem disponíveis.

A segunda variável a sofrer mudança nesse processo de reposicionamento foi o Preço. Como já mencionado anteriormente, o PS3 foi lançado com um preço mais elevado do que os anteriores consoles da PlayStation e da concorrência, o que levou muitos consumidores a abandonarem a marca, aderindo à concorrência. O Preço, neste caso específico, é influenciado diretamente pelas mudanças no Produto, pois, com a utilização de hardwares mais baratos e eliminação de hardwares supérfluos, o preço final do produto é alterado. Portanto, em seu lançamento, o PS4 veio com o preço de U\$ 399,00, bem diferente do PS3 que, na época de seu lançamento, custava U\$ 599,00. Essa diminuição de preço atrelada ao investimento em jogos exclusivos e os preços mais elevados do Xbox contribuíram para o retorno da marca à liderança do mercado.

É complicado falar sobre a realidade do Preço no Brasil, pois o país, mesmo sendo o 4º colocado em número de jogadores, é um péssimo lugar para se comprar consoles e jogos de videogame. Seus altos preços são devidos aos impostos e encargos sobre os produtos que são taxados como jogos de azar, ao invés de tecnologia ou entretenimento.

As mudanças na Promoção também foram importantes para o reposicionamento da PlayStation, pois é através dessa variável que a marca externa a seu público seu novo comportamento, este que, no início do PS3, era muito arrogante e prepotente, com o slogan “*It Only Does Everything*”⁶², transparecendo o lado negativo do Herói, sendo, então, modificado para “*Only on PlayStation*”⁶³, ainda no PS3, para evidenciar sua estratégia de produzir jogos exclusivos *singleplayer* focados em storytelling que, somados às outras mudanças já abordadas, resgataram a imagem da PlayStation e começaram o processo de recuperação comercial e resgate cultural da marca, voltando a aparecer em filmes, seriados e animações.

⁶² “Só faz tudo”

⁶³ “Apenas na PlayStation”

Figura 6 – PS4 no seriado The Big Bang Theory



Fonte: O Globo⁶⁴

Esse processo foi continuado no PS4 e comunicado através do slogan “*Greatness Awaits*”⁶⁵, transparecendo o arquétipo do Governante. Mesmo ainda sendo um pouco arrogante, a marca sabe onde quer chegar, não se posicionando dessa forma superior por vaidade, mas por saber o dever que um soberano tem para com seu povo. A PlayStation passou a fazer um maior uso de redes sociais, influenciadores digitais e *live streams*⁶⁶, seguindo as tendências da Web 2.0, onde o consumidor tem papel na construção do conteúdo (GABRIEL, 2010). Destaquem-se, principalmente, seus vídeos ao vivo, chamados de *State of Play*⁶⁷, nos quais a marca comunica lançamentos e novidades para a plataforma, atuando, assim, na perspectiva do arquétipo do Governante, sendo essa é uma forma da PlayStation se aproximar de seus “súditos”. Portanto, as mudanças na Promoção têm a missão de clarificar o novo arquétipo comportamental da marca.

Neste ponto chegamos ao porquê do reposicionamento da marca pode ser sintetizado e analisado com o arquétipo do Governante. A PlayStation é, inegavelmente, uma das mais

⁶⁴ Disponível em: < <https://oglobo.globo.com/economia/em-big-bang-theory-sheldon-fica-em-duvida-entre-xbox-one-ps4-12092720>> Acesso em: 02 jul. 2019

⁶⁵ “A grandeza espera”

⁶⁶ Transmissões ao vivo via internet

⁶⁷ Disponível em: < <https://blog.br.playstation.com/2019/03/22/state-of-play-o-novo-programa-de-divulgacoes-do-playstation-vai-ao-ar-na-segunda-feira/?fbclid=IwAR3rmJXYxMRg186oarE7DWZfKMgBjqU5j8RGGPLEmtO1WbN2dB072XdQH-8>> Acesso em: 13 jun. 2019

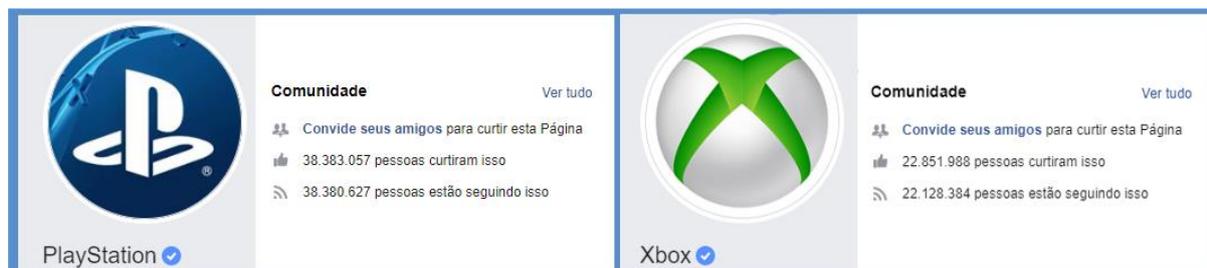
importantes empresas da indústria de videogames e, como já abordado no decorrer desta monografia, sua participação no mercado foi responsável por desmistificar alguns dos preconceitos que envolvem a indústria e seus consumidores, demonstrando que os videogames não são brinquedos para meninos, como determinado pela Nintendo, nos anos 1980. Durante esse processo, a PlayStation conquistou o mercado e o liderou por muitos anos, sendo a marca do *Top of mind* desse mercado.

A marca construiu um império baseado em seus jogos exclusivos, que agiam como *killer apps*, fomentando as vendas de seus consoles. Porém, erros foram cometidos e a liderança foi perdida. Mas, graças ao início de seu processo de reposicionamento, ainda no PS3, a PlayStation teve a oportunidade de ser mais competitiva no início da próxima geração de consoles, a oitava, e assim, dar continuidade ao seu reposicionamento com o objetivo de reconquistar o mercado.

3.2 MOMENTO ATUAL: A OITAVA GERAÇÃO DE CONSOLES

Atualmente, após todas as mudanças, já citadas, da PlayStation, a marca recuperou seu papel de líder do mercado de consoles de videogame. O que, na sétima geração, foi a *Console Wars* mais disputada até o momento, superando o confronto entre SEGA e Nintendo na década de 1990. Hoje, na oitava geração, é uma disputa unilateral, na qual a PlayStation encontra-se a anos-luz da Xbox. Os números de venda do PS4 são muito superiores aos do Xbox One. Mas não é só comercialmente que a PlayStation se destaca em relação a sua maior rival, a Xbox. Por exemplo, suas redes sociais, somadas, possuem mais de 73 milhões de seguidores, 38 milhões no Facebook, 18 milhões no Instagram e 16 milhões no Twitter, já a Xbox possui 22 milhões no Facebook, 8 milhões no Instagram e 17 milhões no Twitter, totalizando 47 milhões de seguidores:

Figura 7 – Comparativo Facebook PlayStation Xbox



Fonte: Facebook⁶⁸

⁶⁸ Disponível em: < <https://www.facebook.com/PlayStation/>>; <<https://www.facebook.com/xbox/>> Acesso em: 10 jun. 2019

Figura 8 – Comparativo Instagram PlayStation Xbox

Fonte: Instagram⁶⁹

Figura 9 – Comparativo Twitter PlayStation Xbox

Fonte: Twitter⁷⁰

Essa diferença de seguidores, nas redes sociais, mesmo que seja menor que a entre consoles vendidos, é muito mais alarmante em uma disputa entre as marcas, já que não há a necessidade de investimento financeiro para fazer parte desses grupos virtuais, diferente dos donos de consoles de videogames. Ou seja, a marca PlayStation consegue impactar mais pessoas e trazê-las para si do que a Xbox, mesmo ambas tendo os mesmos *targets*. Não é à toa que a PlayStation é *Top of mind* do segmento. O uso das redes sociais, como ferramentas de comunicação, aparenta ser mais efetivo por parte da PlayStation, já que, além de atingir mais pessoas, também possui uma interação maior. Esse engajamento ocorre devido à relação da marca PlayStation com seus seguidores, já que, em comparação com a Xbox, a PlayStation faz parte da vida dos consumidores por muito mais tempo. Em muitos casos, as primeiras memórias da marca vêm da infância e tendem a ficar para o resto da vida, moldando o comportamento dos consumidores. Na maioria das vezes, como falado no capítulo 1, isso ocorre devido à utilização da publicidade infantil, ferramenta que foi muito utilizada pela Nintendo, o que acabou influenciando as demais marcas a fazerem o mesmo, enquanto videogames ainda eram considerados brinquedos. Essa memória coletiva positiva que as atuais gerações de

⁶⁹ Disponível em: <<https://www.instagram.com/playstation/>>; <<https://www.instagram.com/xbox/>> Acesso em: 10 jun. 2019

⁷⁰ Disponível em: <<https://twitter.com/playstation/>>; <<https://twitter.com/Xbox/>> Acesso em: 10 jun. 2019

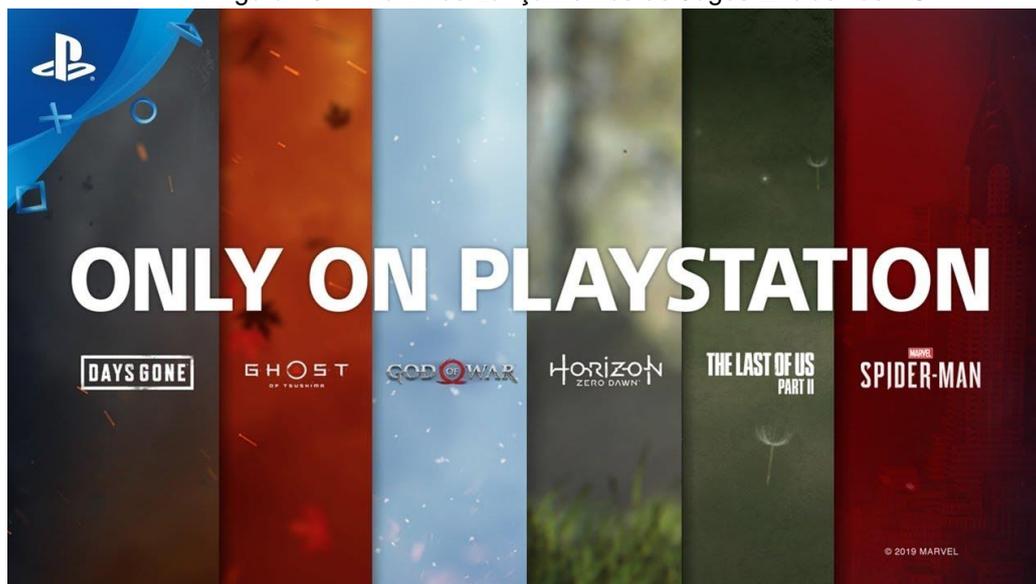
consumidores têm da PlayStation pode também ser umas das explicações para o ressurgimento da marca, além do resgate de antigas estratégias que a consagraram na época do PSOne e PS2, o investimento em jogos *singleplayer* com foco em *storytelling*.

Por que os jogos exclusivos tiveram tanta importância para esse ressurgimento da PlayStation? Para compreender essa importância, é interessante fazer um paralelo entre eles e exclusividade de conteúdo, presente no *Inbound Marketing*, que “consiste em uma ação integrada, direcionada, de forma que o material esclareça – aos consumidores – o que é a empresa, seus objetivos e quais são os produtos ou serviços disponíveis, informando-os e incentivando-os a compra” (REZ, 2017. p. 7). O Content Marketing Institute⁷¹ define o Marketing de conteúdo como uma abordagem planejada, orientada para a concessão e a distribuição de conteúdo relevante para suscitar e preservar uma clientela previamente delimitada e, ainda, incitar atividades mais rentáveis por parte dos compradores. É uma alternativa para fomentar ideias, encorajando o relacionamento e o envolvimento com as marcas, de modo a influenciar a atitude da audiência, propiciando efeitos mensuráveis satisfatórios. Isso, é claro, na idealização perfeita desse tipo de Marketing, mas o intuito de sua apresentação, nesta monografia, não é sua viabilidade ou não, é demonstrar que os jogos exclusivos podem funcionar como o conteúdo exclusivo defendido pelo *Inbound Marketing*.

Um conteúdo exclusivo e altamente relevante é capaz de atrair muito tráfego para o site que o publicar e assim é com um jogo também. Jogos exclusivos são capazes de atrair consumidores para uma determinada plataforma para que possam jogá-los. Jogos exclusivos de qualidade técnica foram o grande trunfo do PS4 para vencer a *Console War* dessa geração. Como muitos consumidores da PlayStation migraram para o Xbox 360, durante a sétima geração, devido ao alto preço e péssimo desempenho dos jogos, como citado no capítulo anterior, jogos como *God of War*, *Spider-Man*, *Uncharted 4*, *The Last of US Remastered*, *Persona 5*, *Nioh*, *Bloodborne*, entre outros, contribuíram para o sucesso do PS4. Muitos consumidores do Xbox One migraram para a plataforma da Sony pela falta de exclusivos próprios.

⁷¹ Disponível em: <<https://contentmarketinginstitute.com/what-is-content-marketing/>> Acesso em:30/05/2019

Figura 10 – Próximos Lançamentos de Jogos Exclusivos PS4



Fonte: YouTube PlayStation Europe⁷²

Um fator externo à PlayStation, que também colaborou para o seu retorno ao topo do mercado, foram os erros cometidos pela Xbox, talvez, tão importantes quanto os acertos da PlayStation. O que a PlayStation fez no PS3, a Xbox fez pior no Xbox One. O console veio com um preço mais alto do que o da concorrência, seu hardware é menos poderoso que o do PS4 e ainda possuía a obrigatoriedade de conexão à internet constante, com foco em ser uma central de entretenimento, esquecendo de sua principal função, ser um videogame, além da escassez de jogos exclusivos. Ter um conteúdo (jogo) de qualidade para oferecer ao mercado é algo com que toda empresa de consoles de videogames deveria se preocupar. A ausência deles leva à perda de uma personalidade exclusiva da plataforma e é um dos principais motivos das provocações nas redes sociais entre os fãs das marcas.

A oitava geração de consoles também é marcada pelo renascimento da Nintendo que, após o SNES, não conseguiu emplacar nenhum outro grande console de mesa, e migrou para os videogames portáteis (handheld) em que obtiveram muito sucesso com os GameBoys⁷³ e os Nintendos DS⁷⁴, já que eram, praticamente, a única empresa de videogames a investir nesse segmento.

Em 2006, a Nintendo resolveu arriscar-se fora desse segmento e investir novamente em consoles de mesa, então, foi lançado o Nintendo Wii, videogame controlado através de sensores de movimento presentes nos joysticks, que fez um surpreendente sucesso, vendendo 102

⁷² Disponível em: < https://www.youtube.com/watch?v=_yHssX9lc4E> Acesso em: 30 jun. 2019

⁷³ Game Boy (1989), Game Boy Color (1998) e Game Boy Advance (2001).

⁷⁴ Nintendo DS (2004) e Nintendo 3DS (2011).

milhões de unidades. A partir do Wii, a Nintendo assumiu uma postura extremamente casual em seus jogos, já que a maioria era composta por minigames e com baixa dificuldade, além de ter um hardware bem menos potente do que os da concorrência, PlayStation e Xbox.

Em 2012, a Nintendo lançou o Wii U, sucessor do Wii, que mantinha sua fórmula consagrada. Porém ela também estava saturada, o console não teve um bom resultado comercial⁷⁵, com apenas 13 milhões de unidades vendidas, o pior resultado da Nintendo, superando o GameCube. Em 2016, 3 anos após o início da oitava geração de consoles, a Nintendo anunciou o Nintendo Switch, um aparelho híbrido entre console de mesa e portátil, extremamente inovador para a indústria de games, que a recolocou em evidência no mercado. Alguns analistas do mercado dizem que a Nintendo é a protagonista do momento, mesmo com a liderança comercial da PlayStation, e será a marca a ditar as tendências de marketing para o segmento.⁷⁶

A oitava geração de consoles foi um momento de renascimento (reposicionamento) tanto para a PlayStation, com o retorno de seu foco em títulos exclusivos, quanto para a Nintendo, através da inovação tecnológica de seu mais recente console, e, como dito por Trout e Rivkin (2011), os avanços tecnológicos instigam mudanças dentro de uma indústria, e a Nintendo foi quem, nesta geração, fez isso. Aproveitando muito bem da força do *mobile*, pois “o futuro é móvel” (GABRIEL, 2010, p.88). Mesmo a PlayStation, líder em vendas, não investiu nesse meio. Será que seus jogos exclusivos serão suficientes por mantê-la na liderança por mais uma geração, ou os jogadores serão seduzidos pela possibilidade de jogar um jogo “triple A”⁷⁷ em qualquer lugar que estiverem?

3.3 TENDÊNCIAS E DESAFIOS FUTUROS

A indústria de videogames, desde seu nascimento, sempre esteve em constante mudança. As inovações tecnológicas chegam a se confundir com os videogames em si, já que possuíram um importante papel no desenvolvimento da indústria e do comportamento dos consumidores. Em poucos anos, os videogames evoluíram tanto que hoje achamos difícil conceber os próximos passos dessa indústria, pois as grandes produções, os chamados jogos

⁷⁵ Disponível em: <<https://jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2017/02/01/wii-u-foi-o-console-menos-vendido-da-nintendo-na-historia.htm>> Acesso em: 29/05/2019

⁷⁶ Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/10/31/nintendo-switch-e-os-rumos-do-marketing-de-games.html>> Acesso em: 29/05/2019

⁷⁷ Jogos produzidos e publicados por grandes empresas, que têm orçamentos de produção e de marketing milionários.

“triple A”, cada vez mais parecem graficamente fotorrealistas. O caminho das inovações talvez esteja mais atrelado às mudanças na forma de se jogar do que a mudanças no hardware que foram as principais inovações até o momento.

Como já abordado anteriormente, na atual geração, a PlayStation apresentou-se diferente do que seu público estava acostumado. Desde seu primeiro console, as inovações tecnológicas sempre estiveram presentes na construção de seus aparelhos, e até hoje a PlayStation é lembrada por isso. Foi assim até o PS3, mas ele foi momento de declínio da marca e após uma crise um reposicionamento é necessário (TROUT; RIVKIN, 2011). Através desse processo, a PlayStation deixou de lado sua necessidade de inovar, não dando prioridade a isso no lançamento do PS4, pois seu objetivo era recuperar a liderança do mercado, que “é isoladamente, a estratégia de marketing mais eficaz” (RIES; TROUT, 2002, p.47), pois, ao liderar o mercado, a PlayStation seria a marca a ter mais exposição, portanto interagir primeiro com um novo consumidor. Isso é importante pois “a primeira marca a penetrar no cérebro obtém o dobro da participação de mercado a longo prazo que a de número dois” (RIES; TROUT, 2002, p.47). Essa foi a função do PS4, liderar o mercado, o que, até o momento, tem sido realidade. Somente após o PS4 ser considerado comercialmente consolidado, a PlayStation investiu em inovação tecnológica para seu console, lançando em 2016, três anos após o PS4 chegar ao mercado, o PlayStation VR, dispositivo complementar ao atual console, permite aos usuários acesso a jogos em realidade virtual, constituindo-se em uma nova forma de se jogar videogames, não mais dependendo de um joystick e uma televisão. O acessório tem um custo parecido ao do console que, atualmente no Brasil, custa em torno de R\$ 1.700,00 nas grandes redes varejistas, enquanto o console é vendido por R\$ 2.000,00 nas mesmas lojas. O PSVR vendeu mais de 4 milhões de unidades⁷⁸ mundialmente, deixando a PlayStation satisfeita com seu desempenho, já que, das marcas de console, ela foi a única que conseguiu desenvolver uma tecnologia funcional de realidade virtual, sendo mais uma exclusividade capaz de trazer um novo público à PlayStation, os *jogadores hardcore*, que geralmente preferem os PCs. Esse tipo de público sempre está presente entre os *early adopters* na indústria de videogames, pois eles desejam vivenciar tudo o que os *games* têm a oferecer-lhes, já que têm condições financeiras para isso. Essa tecnologia, ainda em estado primitivo, tem muito a avançar e contribuir para o futuro da marca. Uma nova versão do PSVR deve ser lançada com o PS5.

⁷⁸ Disponível em: <<https://adrenaline.uol.com.br/2019/03/26/58477/sony-vendeu-4-2-milhoes-de-psvr-e-mais-jogos-estao-vindo-para-o-headset/>> Acesso em: 04 jun. 2019

Outra dessas mudanças na forma de se jogar e consumir está sendo capitaneada pela Google, com o anúncio do Google Stadia⁷⁹, um serviço de *streaming* de jogos conectado às plataformas da Google e controlado através de um joystick físico específico do serviço. A Google quer trazer a revolução Netflix para os videogames. Será que essa ambiciosa proposta será responsável por modificar paradigmas da indústria? Será que veremos o fim dos consoles de mesa e dos hardwares? Só os anos nos trarão essas respostas, mas a PlayStation deve se preparar para a entrada de uma nova concorrente no mercado, principalmente quando esta é a Google. E é o que a marca fez com o recente anúncio de uma parceria⁸⁰ entre a Sony, dona da PlayStation, e a Microsoft, dona da Xbox, na qual a Sony terá acesso à infraestrutura de computação em nuvem da Microsoft, a Azure, e cederá seus conhecimentos de hardware, principalmente chips de tecnologia visual. Esse acordo entre as empresas ainda está em fases iniciais, mas demonstra que mesmo antigos adversários das *Console Wars* podem se unir para enfrentar a chegada de um novo competidor. Por mais que essa cooperação seja benéfica para ambas empresas, a PlayStation pode ter um ganho maior com ela, por ser a atual líder do mercado, ser bem estabelecida comercialmente e contar com mais usuários ativos, ela, após o acordo, será capaz de desenvolver um modelo robusto de streaming de jogos, o que provavelmente não aconteceria e conseqüentemente abriria uma lacuna para a concorrência explorar. É de conhecimento comum a ineficiência da PlayStation em relação à tecnologia de infraestrutura e segurança de rede, já que a PlayStation Network, PSN, sofre constantes quedas e ataques de hackers, o que não ocorre com a Xbox Live.

Além do *streaming* de jogos, já confirmado pela PlayStation no PS5⁸¹, outras tendências recentes também se configuram como desafios para o futuro da marca, como a importância dos jogos mobile e o crescimento dos *E-Sports*. Celulares e computadores têm, cada vez mais, se tornado fortes competidores para a indústria de consoles de mesa. Os celulares, que cada vez possuem hardwares mais potentes, apresentam o mesmo desafio que os computadores pessoais apresentaram no final da década de 1970, o que corroborou para a crise do mercado americano. Ambos têm outras finalidades além da possibilidade de jogar, e o celular está disponível ao usuário em qualquer lugar, permitindo-lhe acessar seus jogos a qualquer momento, o que já não acontece com os consoles de mesa que precisam de uma televisão para serem utilizados. Por

⁷⁹ Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2019/03/19/com-stadia-google-entra-para-valer-no-jogo-da-industria-gamer.html>> Acesso em 02/06/2019.

⁸⁰ Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2019/05/16/microsoft-e-sony-firmam-parceria-em-jogos-inteligencia-artificial-e-chips.ghtml>> Acesso em: 03/06/2019

⁸¹ Disponível em: <<https://www.eurogamer.pt/articles/2019-05-21-ps5-tera-jogos-em-blu-ray-por-download-e-streaming>> Acesso em: 03/06/2019

isso que os celulares têm captado muitos jogadores casuais, diminuindo sua necessidade de adquirir uma plataforma específica para jogar, além de sua mobilidade que também é um dos pontos fortes da nova plataforma da Nintendo a qual tem atraído bastante atenção no mundo *gamer*. Como abordado no final do item 3.2, a Nintendo está em ascensão. O Nintendo Switch foi o videogame mais vendido de 2018⁸², representando uma ameaça para o domínio da PlayStation. Mesmo que haja uma diferença de 4 anos entre o lançamento dos consoles, nenhuma marca, por mais consolidada que esteja, pode ignorar a concorrência, já que “uma empresa não tem como resolver todos os problemas dos clientes nem como criar soluções únicas para solucionar todos os problemas deles” (CALDER; TYBOUT, 2014, p.9), portanto abre lacunas para a concorrência explorar. Neste caso, a Nintendo se aprimorou na produção de consoles portáteis e, com a dinamicidade do mundo atual, está crescendo graças à capacidade de seu novo aparelho poder ser utilizado em qualquer lugar que o consumidor quiser. Futuramente, a Nintendo pode representar uma ameaça maior que a Xbox, já que, assim como a PlayStation, seus consumidores têm uma forte conexão com a marca, presente desde sua infância. Portanto a Nintendo representa um dos principais desafios futuros à PlayStation.

O Xbox One não teve o resultado esperado pela Microsoft. Até o momento, suas vendas não alcançaram metade das do PS4 e o Nintendo Switch, recém-lançado, está quase ultrapassando-o. Apesar de ter bons recursos exclusivos, como o Xbox Game Pass, um serviço de assinatura de aluguel de jogos, e a retrocompatibilidade de jogos das gerações anteriores, a falta de jogos exclusivos pesou muito na decisão dos consumidores que acabaram escolhendo o PS4 como console principal, influenciando pessoas próximas a fazer o mesmo. Apesar desse resultado tão ruim, a Xbox sabe qual é o seu principal ofensor e o que precisa fazer para suprimi-lo. Em 2018, a Microsoft anunciou a compra de estúdios⁸³ para produzir jogos exclusivos para o próximo Xbox. Somando os ótimos recursos e novos jogos exclusivos, a Xbox pode se reestruturar e ser novamente uma ameaça ao domínio da PlayStation.

Outro grande desafio futuro para a PlayStation, talvez o maior de todos, não vem da concorrência e sim da própria PlayStation. Como foi abordado neste trabalho, a marca, no decorrer de sua história, apresentou diferentes comportamentos, analisados através dos arquétipos de Mark e Pearson (2003), o que, por um lado, pode parecer um fator positivo, ao se diferenciar da concorrência em busca de agregar valor à marca por outro, pode causar uma

⁸²Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/nintendo-switch-best-selling-console-2018-2019-1>> Acesso em: 05/06/2019

⁸³ Disponível em: <<https://olhardigital.com.br/games-e-consoles/noticia/microsoft-compra-mais-dois-estudios-para-reforçar-linha-de-exclusivos-do-xbox/79813>> Acesso em: 05/09/2019

confusão conceitual da mesma, pois muitas alterações constantes podem levar o público à confusão, afastando-os de seus produtos. (TROUT; RIVKIN, 2011). Como atual líder, a PlayStation “pode fazer o que quiser, pois a curto prazo os líderes são quase invulneráveis” (RIES; TROUT, 2002, p.50), ela só não pode insistir em mudar, constantemente, a percepção que o mercado e os consumidores têm da marca, pois “chegar ao topo é difícil. Permanecer lá é muito mais fácil” (RIES; TROUT, 2002, p.59). Ou seja, sem a ajuda da própria PlayStation, dificilmente ela perderá a liderança novamente. Por isso, é importante que ela esteja atenta às mudanças que a indústria irá enfrentar para não ficar defasada.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar o reposicionamento da PlayStation que levou a marca à reconquista da liderança do mercado de consoles de videogames. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre Marketing e *branding*, duas áreas importantes para o estudo da transformação sofrida pela PlayStation.

Os consoles de videogames domésticos foram criados com o intuito de levar diversão às famílias norte-americanas. Seu início foi bem rudimentar e limitado tecnologicamente, o Odyssey, por exemplo, necessitava de um filtro plástico para simular movimentos na tela da televisão. Mesmo que fosse algo inovador, não despertava o interesse dos investidores da época. Porém, foi com o Pong que isso mudou, mostrando que os videogames eram capazes de gerar grandes lucros para seus investidores e, com isso, a Atari, criadora do Pong, decidiu levar seu famoso jogo dos *arcades* para os lares norte-americanos. Assim, a indústria de videogames teve seu início.

Ao longo do trabalho, observamos as mudanças sofridas pelos videogames, como a alteração de foco do Ocidente para o Oriente, devido à crise do mercado americano em 1983, levando à era de ouro da empresa japonesa Nintendo, responsável por salvar os videogames, postos em risco devido à crise do mercado norte-americano, causada em parte pela irresponsabilidade, ao inundar o mercado de jogos que ninguém queria jogar, ou seja, falta de planejamento, da Atari. Foi decisão da Nintendo promover os videogames como brinquedos destinados aos meninos, posicionando toda a indústria dessa forma. Isso deu certo durante duas gerações de consoles, mas a PlayStation, ao entrar no mercado, em 1994, provou, junto com as mudanças do macroambiente, que os videogames poderiam ser vendidos para um público mais velho, traçando o caminho para o atual cenário da indústria.

O mercado de videogames é, atualmente, o mais lucrativo da indústria de entretenimento, porém, nem sempre foi assim. Para atingir o atual patamar, os videogames e seus consumidores foram expostos a desconfiança e preconceito da sociedade, sendo necessárias transformações sociais, culturais e econômicas, além de muitas mudanças, implementadas por diferentes marcas, importantes para o desenvolvimento da indústria de videogames. A PlayStation pode ser considerada uma das responsáveis pela mudança da percepção do público em relação aos videogames.

Ao aliar inovação tecnológica com diversão, a PlayStation alcançou o status de marca *Top of Mind* da indústria de videogames. Seus jogos exclusivos *singleplayer* com foco narrativo foram importantes para essa conquista, pois, em sua maioria, eles são considerados, pela crítica

especializada, bons jogos e os jogadores, casuais ou *hardcore*, sempre querem jogar os melhores jogos, então, por ter jogos considerados sucesso de crítica, a PlayStation possui todos os seus consoles entre os 10 mais vendidos de todos os tempos. Porém, apenas os jogos exclusivos não seriam o suficiente para tal feito. Através da análise das decisões de Marketing, *branding* e Comunicação, compreendemos as estratégias escolhidas para nortear o desenvolvimento da marca.

Como todo império geralmente tem um fim, o da PlayStation aconteceu com o lançamento de seu terceiro console, o PS3, reconhecido pela própria marca como seu grande momento de arrogância. A PlayStation não só teve uma derrota comercial, como também uma derrota cultural, perdendo seu espaço em produtos da cultura pop, como séries, filmes e animações, já que a Xbox se fez muito mais presente na mídia, de forma espontânea do que a marca japonesa. Com isso ficou clara a necessidade da PlayStation se adaptar aos desafios que enfrentava. Foi neste momento, três anos após o lançamento do PS3, em 2009 que o reposicionamento da marca começou.

Com a análise dos dados comerciais e de mídias sociais da marca, foi possível observar a importância do Marketing para a PlayStation, especialmente do *branding*, para o processo de resgate da liderança do mercado de videogames, através de um reposicionamento de marca, analisado tendo em vista os arquétipos apresentados por Mark e Pearson (2003). Foi possível inferir isso através do número de consoles vendidos e compará-los com os da concorrência, demonstrando o domínio da PlayStation, na atual geração.

Mesmo com a recuperação do mercado, a PlayStation necessita estar atenta às ameaças a seu domínio, como a entrada da gigante Google no mercado e o ressurgimento da Nintendo. Com seu reposicionamento, a PlayStation abandonou seu caráter inovador e passou a seguir as inovações impostas por outras marcas, porém, se ela quiser manter-se no topo por mais tempo, deve voltar a ser aquela a quem as outras marcas seguem e não se transformar em seguidora.

Destaca-se a dificuldade de encontrar ao longo da pesquisa dados mercadológicos da marca PlayStation e de demais marcas do setor, específicos do mercado brasileiro. Para isso a marca foi procurada pelo autor deste trabalho para a realização de entrevistas e apuração de dados, mas devido a políticas internas, isso não foi possível. Com isso, os dados extraídos, como citações de entrevistas e números de resultados, foram buscados diretamente em páginas especializadas no setor de games, em sua maioria sites estrangeiros, pois dados do mercado americano e mundial foram mais utilizados nesta monografia, devido a sua abundância de fontes.

Por fim, coloca-se em questão que, apesar de ter sido citado e utilizado como exemplo, em algumas oportunidades, o marketing digital não foi investigado a fundo na presente pesquisa, por não se tratar do foco pretendido. Contudo por ser um tema cada vez mais relevante ao estudo do mercado de videogames, propõe como sugestão para trabalhos futuros a compreensão da relação entre Marketing digital e o desenvolvimento do mercado de games. A sugestão para a continuação do trabalho se torna relevante, pois é de interesse da área de Comunicação e Marketing a constante avaliação dos pontos positivos e negativos das ferramentas digitais utilizadas para o crescimento de marca e seus impactos no cotidiano dos consumidores, analisando até que ponto o uso das mídias digitais impacta no processo decisório dos consumidores, ao transformar os clientes na própria mídia, ao fazerem parte da construção do conteúdo presente.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David. **Criando e administrando marcas de sucesso**. São Paulo: Futura, 1996.
- AAKER, David. **On branding: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas**. Porto Alegre: Bookman, 2015
- ANDRADE, Anne L. P. **Ética e Publicidade Infantil**: interferência no processo educacional com o uso de vocabulário inapropriado em comercial da Tortuguita. Intercom 2012
- ARMBRUST, Ricardo. Mas você ainda está nesse videogame? **Meio & Mensagem**, Rio de Janeiro, 17 jan. 2017. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2017/01/17/mas-voce-ainda-esta-nesse-videogame.html>> Acesso em: 29 mar. 2019
- BAER, Ralph H. **Videogames In the Beginning**. Springfield: Rolenta Press, 2005.
- BRAGAGLIA, Ana Paula. **Ética na Publicidade: Por Uma Nova Sociedade de Consumo**. Rio de Janeiro: Editora Multifoco, 2017.
- CAILLOIS, Roger. **Os Jogos E Os Homens - A Máscara e A Vertigem**. Rio de Janeiro: Vozes, 2017.
- CALDER, Bobby J.; TYBOUT, Alice M. **Marketing**. 1º. ed. São Paulo: Saraiva, 2014
- CHERNEY, Max. This violent videogame has made more Money than any movie ever. **MarketWatch**, San Francisco, 9 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.marketwatch.com/story/this-violent-videogame-has-made-more-money-than-any-movie-ever-2018-04-06>> Acesso em 29 mar. 2019
- CLAUSEWITZ, C. V. **Da Guerra**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.
- DEAN, Takahashi. Cory Balrog: The struggle of making God of War. **Venture Beat**, 30 jun. 2019 Disponível em: < <https://venturebeat.com/2019/06/30/cory-barlog-the-struggle-of-making-god-of-war/>> Acesso em: 30 jun. 2019
- DIAS, Sérgio R. **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2004
- ENTERTAINMENT SOFTWARE ASSOCIATION. **About ESA**. Disponível em: <<http://www.theesa.com/about-esa/essential-facts-computer-video-game-industry/>> Acesso em: 20 abr. 2019
- G1. Compare o preço do PlayStation 4 no Brasil e no mundo. **G1**, São Paulo, 17 out. 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/tecnologia/games/noticia/2013/10/compare-o-preco-do-playstation-4-no-brasil-e-no-mundo.html>> Acesso em: 09 abr. 2019
- GABRIEL, Martha. **Marketing na Era Digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.
- GAMEHALL. GTA V é o produto mais lucrativo da história do entretenimento. **Start**, São Paulo, 09 abr. 2018. Disponível em: <<https://jogos.uol.com.br/ultimas->

noticias/2018/04/09/gta-v-e-o-produto-mais-lucrativo-da-historia-do-entretenimento.htm>
Acesso em: 28 mar. 2019

GILBERT, Ben. The PlayStation 4 is selling about twice as fast as the Xbox One. **Business Insider**, 5 jun. 2017. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/playstation-4-ps4-xbox-one-sales-2017-6>> Acesso em: 02 abr. 2019

GILBERT, Ben. The PlayStation 4 is still outselling every other console, including Nintendo's red-hot Switch. **Business Insider**, 27 abr. 2018. Disponível em: <<https://www.businessinsider.com/ps4-playstation-4-sales-success-2018-4>> Acesso em: 02 abr. 2019

GOLDBERG, Daniel. **The State of Play: Creators and Critics on Video Game Culture**. New York: Seven Stories Press, 2015

GOLDBERG, Harold. **All Your Base Are Belong to Us: How Fifty Years of Videogames Conquered Pop Culture**. New York: Three Rivers Press, 2011.

GREENWALD, Will. **Nintendo Switch vs. PlayStation 4 vs. Xbox One: Top Consoles Duke It Out**. PC Magazine. Disponível em: <<https://www.pcmag.com/article/311952/nintendo-switch-vs-playstation-4-vs-xbox-one-top-game-con>> Acesso em: 05 abr. 2019

HARADA, Janaína. Que indústria fatura mais: do cinema, da música ou dos games? **Super Interessante**, São Paulo, 9 jan. 2018. Disponível em: <<https://super.abril.com.br/mundo-estranho/que-industria-fatura-mais-do-cinema-da-musica-ou-dos-games/>> Acesso em: 29 mar. 2019

HARRIS, Blake J. **A Guerra dos Consoles**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2014.

HEMZO, Miguel Angelo. **O Posicionamento Estratégico de Marketing em Grandes Empresas Alimentícias: Um Estudo Exploratório**. Dissertação de Mestrado – USP. São Paulo, 1992.

HUIZINGA. **Homo Ludens**. São Paulo: Perspectiva, 2014.

JUNG, Carl Gustav. **Os Arquétipos e o Inconsciente Coletivo**. 11^a. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011

JUNG, Carl Gustav. **Psicologia da Religião Oriental e Ocidental**. São Paulo: Novas Edições Acadêmicas, 2015.

KAIN, Eric. Putting the PlayStation 4's 91.6 Million Sales Into Context. **Forbes**, 11 jan. 2019 Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/erikkain/2019/01/11/putting-the-playstation-4s-91-6-million-sales-into-context/#31cde4ca6c50>> Acesso em: 04 abr. 2019.

KELLER, K.L., MACHADO, M. **Gestão Estratégica de Marcas**. São Paulo: Pearson, 2006.

KING, Jade. PS4 vs Xbox One: Which console is the best? **Trusted Reviews**, 07 jul. 2014 Disponível em: <<https://www.trustedreviews.com/opinion/xbox-one-vs-sony-ps4-2899696>> Acesso em: 12 abr. 2019

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Sextante 2017

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.

LEMES, Daniel. A história do Super Nintendo. **Memória Bit**, São Paulo, 13 mai. 2014. Disponível em: <<https://www.memoriabit.com.br/historia-dos-videogames-super-nintendo-super-famicom/>> Acesso em: 03 abr. 2019

LINDSTROM, M., **A lógica do consumo: verdades e mentiras sobre por que compramos**. Tradução de Marcello Lino. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2016.

LINDSTROM, Martin. **Brand Sense: segredos sensoriais por trás das coisas que compramos**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARK, M., PEARSON, C., **O Herói e o Fora-da-lei: como construir marcas extraordinárias usando o poder dos arquétipos**. Tradução de Merle Scoss. São Paulo, Cultrix, 2001

MCCARTHY, E. Jerome. **Basic Marketing – A Managerial Approach**. Richard D. Press. 1964.

MEIO & MENSAGEM. Brasil Game Show atrai mais marcas. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 19 ago. 2016 Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/08/19/brasil-game-show-atrai-mais-marcas.html>> Acesso em: 03 abr. 2019

MEIO & MENSAGEM. Nintendo Switch e os rumos do marketing de games. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 31 out. 2017 Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/10/31/nintendo-switch-e-os-rumos-do-marketing-de-games.html>> Acesso em: 10 jun. 2019

MOLYNEUX, Peter. **Prefácio 1001 Videogames para jogar antes de morrer**. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

MORIN, Edgar. **Cultura de Massa no Século XX**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2018.

MORRIS, Chris. Sony PlayStation 4 Lifetime Sales Approaching 100 Million. **Fortune**, 08 jan. 2019 Disponível em: <<http://fortune.com/2019/01/08/playstation-4-lifetime-sales-fortnite-john-korea-sony/>> Acesso em: 04 abr. 2019

NICKELS, William; WOOD, Marian. **Marketing, relacionamentos, qualidade e valor**. São Paulo: LTC, 1999.

ORLAND, Kyle. PS4 expands its sales lead. **Ars Technica**, 05 ago. 2018. Disponível em: <<https://arstechnica.com/gaming/2018/05/report-ps4-has-now-sold-roughly-2-5-times-as-well-as-the-xbox-one/>> Acesso em: 13 mar. 2019

PACETE, Luiz Gustavo. Dois terços dos gamers brasileiros possuem fonte de renda própria. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 03 out. 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2018/10/03/dois-tercos-dos-gamers-brasileiros-possuem-fonte-de-renda-propria.html?adtagid=69DD8C9A157F80427AE98E0F6660B6BD>> Acesso em: 29 mar. 2019

PACETE, Luiz Gustavo. Paixão e poder de consumo definem os geeks. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 25 mai. 2017. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2017/05/25/engajamento-e-poder-de-consumo-definem-os-geeks.html>> Acesso em: 03 abr. 2019

PACETE, Luiz Gustavo. O ano em que a Nintendo se reinventou. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 01 dez. 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2018/01/12/o-ano-em-que-a-nintendo-se-reinventou.html>> Acesso em: 10 jun. 2019

PEÇANHA, Victor. **Obrigado pelo Marketing**. São José dos Campos: Benvirá, 2017.

PLANT, Mike. Top 10 best-selling videogames consoles. **Guinness World Records**, 28 dez. 2018. Disponível em: <<http://www.guinnessworldrecords.com/news/2018/12/top-10-best-selling-videogame-consoles-551938>> Acesso em: 02 abr. 2019

RALPH BAER.COM. Disponível em: <<http://www.ralphbaer.com/>> Acesso em 29 mar. 2019.

REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo: A Moeda do Século XXI**. São Paulo: DVS Editora, 2017.

RIES, A; TROUT, J. **Posicionamento: A Batalha por Sua Mente**. Pearson Educacional do Brasil, São Paulo, 2002

SARMADI, Aydin. A revolução cultural dos games. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 30 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaio/2018/11/30/a-revolucao-cultural-dos-games.html>> Acesso em: 02 abr. 2019

STOCCO, Mariana. Cinco Marcas lideram Top of Mind desde 2013. **Meio & Mensagem**, São Paulo, 26 out. 2016. Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/10/26/cinco-marcas-lideram-top-of-mind-desde-2013.html>> Acesso em: 02 abr. 2019

SWINDER, Matt; PINO, Nick; LEGER, Henry. PS4 vs Xbox One: which gaming console is better? **TechRadar**, 07 fev. 2019. Disponível em: <<https://www.techradar.com/news/gaming/consoles/ps4-vs-xbox-720-which-is-better-1127315>> Acesso em: 15 mai. 2019

TECTOY. Conheça 10 pioneirismos do Atari 2600! **Tec Toy**, 27 ago. 2018. Disponível em: <<http://blogtecto.com.br/joystick-wireless-e-jogos-por-download-conheca-10-pioneirismos-do-atari-2600/>>. Acesso em: 02 abr. 2019

TROUT, J; RIFIKIN, S. **Reposicionamento: Marketing para a era de competição, mudança e crise** M. Books do Brasil Editora, São Paulo, 2011

TZU, Sun. **A Arte da Guerra**. Porto Alegre: L&PM Editores, 2000

VALENTINE, Rebekah. **PlayStation is the third most-recognized brand in the UK**. Disponível em: <<https://www.gamesindustry.biz/articles/2018-09-14-playstation-is-the-third-most-recognized-brand-in-the-uk>> Acesso em: 04 abr. 2019

VG CHARTZ. **PS4 vs XBOX One vs Switch: Global Lifetime Sales**. Disponível em: <<http://www.vgchartz.com/article/272742/ps4-vs-xbox-one-vs-switch-global-lifetime-salesjanuary-2018/>> Acesso em: 04 abr. 2019

WE PC. **2019 Video Game Industry Statistics, Trends & Data**. Disponível em: <<https://www.wepc.com/news/video-game-statistics/>> Acesso em: 29 mar. 2019

Wilson, A., & Calder, R. **Powerful brands: Learning from the Greeks**. Brand Matters 2006. Esomar Corp.