

A entrada da Valve no mercado das consolas: Caso de Estudo  
Pedagógico

João José Tavares Justa de Sousa Costa

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

Orientador:

Prof. Marjan Sara Jalali, ISCTE Business School, Departamento de Marketing, Operações e  
Gestão Geral

Setembro 2016



## **Agradecimentos**

Gostava de agradecer aos meus pais, por tudo, desde sempre;

Ao meu irmão, pelo apoio e pelo caos;

Aos meus amigos, pela ajuda e pela diversão;

À Professora Marjan Jalali pela atenção, dedicação, disponibilidade, orientação e paciência ao longo de todo o projeto.

“The supreme accomplishment is to blur the line between work and play.”

Arnold J. Toynbee

## **Resumo**

Ao longo da última década, a indústria das consolas de jogos tem assistido a um aumento constante no volume e no valor das vendas, bem como no número de jogadores. Em conjunto com diversas inovações tecnológicas, estes fatores contribuíram para a credibilização da indústria, despertando o interesse de investidores à procura de chegar a um grande público de forma rápida e eficaz.

Em 2012, teve início a oitava e mais recente geração de consolas de jogos, numa indústria dominada por três grandes protagonistas, em constante competição: a Microsoft, a Nintendo e a Sony. Apesar de ser uma indústria muito pouco atrativa, a Valve, uma empresa líder no mercado dos jogos para computador, anunciou nesse mesmo ano a sua intenção de entrar na indústria das consolas, aproveitando os seus conhecimentos e competências para inovar neste novo mercado.

Assim, no final de 2015, a Valve lançou a sua consola, a Steam Machine, aproveitando a sua bem-sucedida loja online de distribuição de conteúdos, a Steam, e inovações únicas a nível de *software* e *hardware*, para oferecer aos jogadores uma alternativa credível.

Este projeto apresenta a elaboração de um caso de estudo pedagógico sobre a Valve, o qual permite analisar a entrada e a inovação desta empresa num mercado tipicamente considerado pouco atrativo. Deste modo, este projeto pretende promover a aplicação de conceitos e ferramentas da gestão estratégica junto do seu público-alvo, de modo a estudarem a situação competitiva da indústria e os fatores críticos de sucesso da empresa.

## **Palavras-chave:**

Gestão estratégica, Atratividade da indústria, Visão baseada nos recursos, Valve, Videojogos

## **Sistema de Classificação JEL:**

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

## **Abstract**

Over the last decade, the video-game consoles industry has witnessed a steady increase in the volume and value of sales, as well as in the number of players. Together with several technological innovations, these factors contributed to increase credibility of the industry, arousing the interest of investors looking to reach a large audience quickly and effectively.

In 2012, the eighth and latest generation of gaming consoles was launched, in an industry dominated by three major players, in constant competition: Microsoft, Nintendo and Sony. Despite being a very unattractive industry, Valve, the leading company in the computer games' market, announced in the same year its intention to enter the console industry, taking advantage of its knowledge and skills to innovate in this new market.

At the end of 2015, Valve launched its new gaming console, the Steam Machine, taking advantage of its successful online content distribution store, Steam, and its unique innovations in software and hardware, to offer players a credible alternative.

This project presents a pedagogical case study on Valve, which allows a comprehensive analysis of the benefits of the company's entering and innovation in an industry typically considered unattractive. Thus, this project aims to promote the application of strategic management concepts and frameworks, in order to study the competitive situation in the industry and the critical success factors of the company.

## **Key-words:**

Strategic Management, Industry's attractiveness, Resource-based view, Valve, Videogames

## **JEL Classification System:**

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

## Índice

Agradecimentos.....	i
Resumo.....	ii
Abstract.....	iii
Índice.....	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Gráficos.....	vi
Índice de Imagens.....	vi
Índice de Tabelas.....	vi
Lista de Abreviaturas.....	vii
1. Introdução.....	1
2. Caso de estudo pedagógico.....	5
2.1. Descrição do caso.....	5
2.2. A indústria dos videojogos.....	7
2.3. A odisseia do mercado das consolas.....	10
2.4. Valve: a história por detrás do sucesso.....	20
2.5. Um novo mundo para a Valve.....	24
3. Nota Pedagógica.....	29
3.1. Público-alvo do caso.....	29
3.2. Objetivos Pedagógicos.....	29
3.3. Revisão de Literatura.....	30
3.3.1. A ponte entre a Estratégia e a Gestão.....	30
3.3.2. Estudo da envolvente global.....	32
3.3.3. Atratividade da indústria.....	34
3.3.4. Estratégias de negócio.....	38
3.3.5. Visão baseada nos recursos.....	41
3.3.6. Matriz SWOT.....	44

3.3.7. Integração vertical vs <i>Outsourcing</i> .....	46
3.3.8. Diversificação.....	49
3.4. Metodologia .....	51
3.5. Plano de Animação e Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos .....	53
3.6. Resolução do caso .....	56
3.6.1. Questão 1.....	56
3.6.2. Questão 2.....	66
3.6.3. Questão 3.....	67
3.6.4. Questão 4.....	71
4. Conclusão.....	75
4.1. Ilações a retirar do presente caso de estudo pedagógico para a Gestão .....	75
4.2. Limitações do presente caso de estudo pedagógico .....	76
4.3. Conclusão do presente caso de estudo pedagógico .....	77
5. Referências Bibliográficas .....	79
6. Anexos .....	85
6.1. Anexo I - Slides de apoio à resolução .....	85

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Esquema exemplificativo do modelo das cinco forças de Porter .....	34
Figura 2 - Modelo da "Value Net" .....	38
Figura 3 - As cinco estratégias genéricas de negócio.....	39
Figura 4 - Modelo VRIO .....	43
Figura 5 - Matriz SWOT .....	45
Figura 6 - Modelo exemplificativo da SWOT Sistémica .....	46

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 - Evolução dos valores globais da indústria dos videojogos e da indústria cinematográfica .....	5
Gráfico 2 - Vendas totais das consolas mais bem-sucedidas de sempre .....	19
Gráfico 3 - Número máximo de utilizadores online da Steam, ao longo dos últimos anos .....	22

## **Índice de Imagens**

Imagem 1 - Spacewar!, o primeiro jogo.....	8
Imagem 2 - Interface do jogo Pong, um dos maiores sucessos da história dos videojogos .....	9
Imagem 3 - Pac-man, um dos pioneiros a passar das arcadas para as consolas.....	11
Imagem 4 - Link, Mario e Samus, alguns dos mais icónicos personagens dos videojogos lançados pela NES.....	13
Imagem 5 - Sonic the Hedgehog, um dos casos de sucesso da Sega .....	14
Imagem 6 - Playstation, a primeira consola a vender mais de 100 milhões de unidades .....	16
Imagem 7 – As três consolas da oitava geração.....	18
Imagem 8 - Logotipo da Valve .....	20
Imagem 9 - O revolucionário controlador das Steam Machines .....	26
Imagem 10 - Equipamento de realidade virtual da Valve .....	27

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Plano de Animação .....	55
Tabela 2 - Análise VRIO aos recursos e capacidades da Valve.....	71
Tabela 3 - Matriz SWOT da Valve .....	73



## **Lista de Abreviaturas**

BASIC – Beginner’s All-purpose Symbolic Instruction Code

CD – Compact Disk

CEO – Chief Executive Officer

DVD – Digital Video Disc

FIFA – Fédération Internationale de Football Association

GOG – Good Old Games

HD-DVD – High Definition Digital Video Disc

HTC – High Tech Computer

iOS – iPhone Operative System

MIT – Massachusetts Institute of Technology

NEC – Nippon Electric Company

NES – Nintendo Entertainment System

Nintendo DS – Nintendo Dual Screen

PC – Personal Computer

PESTAL – Políticos, Económicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais

SNES – Super Nintendo Entertainment System

SNK – Shin Nihon Kikaku

SteamOS – Steam Operative System

SteamVR – Steam Virtual Reality

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats

Valve L.L.C. – Valve Limited Liability Company

VBR – Visão Baseada nos Recursos

VCS – Video Computer System

VES – Video Entertainment System

VRIO – Valiosos, Raros, Inimitáveis, Organização

## 1. Introdução

A indústria dos videojogos tem despertado cada vez mais interesse a um amplo leque de investidores devido, em grande parte, aos avultados valores que movimenta atualmente. Do mesmo modo, o elevado número de jogadores, em constante crescimento, permite que a indústria dos videojogos se torne apetecível para grandes operações de marketing das maiores marcas, permitindo-lhes chegar rapidamente a um público amplo, com o aliciente de poderem usar uma multitude de ferramentas gráficas e formatos visuais e auditivos para o conseguirem. Esta indústria engloba quatro áreas principais: o sector dos videojogos de computador, o sector das consolas, o sector das consolas portáteis e o sector dos videojogos para plataformas móveis como os *smartphones* e os *tablets*. Ainda assim, e sendo, segundo os dados mais recentes de mercado, a fonte de entretenimento em mais rápido crescimento, nota-se alguma falta de estudos de relevo sobre esta indústria, o seu funcionamento e a sua real importância (Babb, Terry & Dana, 2013).

Uma das características da indústria dos videojogos é a grande necessidade de criação de *standards* no que toca ao desenvolvimento de novas tecnologias. No entanto, existe ao mesmo tempo uma necessidade constante de tentar melhorar, desenvolver algo inovador, caso contrário, a indústria corre o risco de entrar em estagnação (Wada, Ichikohji & Ikuine, 2014). Ainda assim, de acordo com Laakso e Nyman (2014, 15), o processo de criação de *standards* na indústria das consolas teve efeitos positivos no equilíbrio de forças no mercado, “diminuindo as barreiras à entrada e permitindo que empresas grandes e pequenas pudessem competir em termos mais equilibrados”, dado que as necessidades tecnológicas se encontram claramente identificadas.

No caso das vendas das consolas, três grandes operadores detêm o monopólio do mercado (Microsoft, Nintendo e Sony), sendo que o mesmo engloba também pequenos operadores - empresas de menor dimensão cujo foco é a criação de consolas para nichos; por exemplo, consolas com preço mais baixo, maior compatibilidade com periféricos ou acesso a jogos para smartphones. A Valve faz parte destes pequenos operadores que, no mercado das consolas, têm quotas de mercado residuais.

Inicialmente um interveniente exclusivamente a operar no mercado dos videojogos de computador, a Valve pode ser vista como um possível dinamizador no mercado das consolas, tendo inovado no processo de distribuição e na própria experiência de jogo, ao introduzir a possibilidade de cada jogador criar a sua própria consola e ao dispensar, por completo, a

necessidade do formato físico, sendo a sua consola apenas para jogos no formato digital, o que é uma alternativa ao *standard* atual da indústria, que se baseia no formato físico.

De facto, um dos aspetos atuais no mercado das consolas que mais consternação cria aos três principais intervenientes é o crescimento do mercado de revenda e troca de jogos de consolas. De acordo com Velasquez, Newman & Miller (2012), este mercado paralelo causa grandes prejuízos aos produtores de consolas, sendo, no entanto, benéfico para os retalhistas, que obtêm margens brutas substancialmente maiores nos usados (46,8%) do que nos novos (21%), e para os próprios consumidores, os jogadores. Este fenómeno é preocupante para os produtores pois nas trocas e nas vendas, estes já não lucram com o jogo, apesar de um novo utilizador usufruir do jogo. Por este motivo, começam a surgir bloqueios ao uso de jogos em mais do que um sistema (consola), sendo que o desbloqueio de um novo sistema requer a compra de um código de acesso por uma parcela do preço original, procurando os produtores assim colmatar as perdas do mercado paralelo.

Neste ponto, a Valve, que não apresenta jogos no formato físico (apenas digital), está a introduzir novas práticas na indústria, potencialmente capazes de conter o efeito do mercado paralelo, apoiando assim produtores de jogos e de consolas. Uma das medidas adotadas é a associação do jogo adquirido a uma só conta, sendo assim mais difícil a troca de jogos, uma vez que as contas têm geralmente mais jogos associados, bem como informações confidenciais, dissuadindo a troca de contas entre jogadores. Os próprios preços praticados (inferiores aos dos jogos no formato físico) servem para incentivar a compra e não a troca desses mesmos jogos.

Uma das grandes problemáticas neste caso de estudo pedagógico é a própria entrada da Valve no mercado das consolas onde, à partida, podia parecer quase impossível entrar, pois as barreiras à entrada neste mercado eram tidas por muitos como intransponíveis. Os três maiores operadores (Microsoft com a Xbox One, Nintendo com a Wii U e Sony com a Playstation 4) detêm praticamente a totalidade do mercado, sendo que a grande maioria dos seus respetivos utilizadores teve custos significativos na aquisição das consolas. Desta forma, e juntamente com políticas agressivas de retenção dos consumidores (promoções, ofertas, eventos exclusivos), as marcas “fidelizam” os utilizadores, sendo que uma mudança para uma nova consola acarreta sempre novos custos, tanto monetários como emocionais. Ainda assim, a Valve lançou o seu sistema para competir com os três gigantes da indústria.

Tendo a Steam, a plataforma de distribuição de *software* da Valve, a maioria da quota de mercado nos computadores, a Valve optou por uma solução inovadora no mercado das

consolas: renunciou à necessidade de criar uma peça de *hardware* padrão, deixando ao gosto de cada consumidor adquirir as partes que preferir, tendo apenas de cumprir com os requisitos mínimos necessários para conseguir correr o sistema operativo SteamOS.

Este sistema operativo, criado pela própria Valve e usando por base o Linux (sistema operativo *open source*, cujo código pode ser constantemente trabalhado), permite que a sua consola, a Steam Machine, ofereça aos utilizadores bastante liberdade no que toca à criação de conteúdos. Além disso, a possibilidade de transmitir o conteúdo a outros utilizadores via *streaming*<sup>1</sup>, bem como a capacidade de os utilizadores acederem aos jogos que já têm no computador através da Steam Machine são pontos de grande interesse para a comunidade de jogadores.

Posto isto, o objetivo do presente trabalho é o de elaborar um caso de estudo pedagógico sobre a forma como a Valve conseguiu, não só entrar, mas inovar, num mercado considerado por muitos como impenetrável e com *standards* bem definidos, utilizando para isso os seus recursos e capacidades únicos. É esperado que o público-alvo deste caso de estudo pedagógico consiga aferir a situação competitiva do mercado das consolas, bem como analisar a entrada da Valve num mercado cujas barreiras à entrada o tornavam pouco atrativo e identificar os fatores críticos de sucesso que lhe permitiram diferenciar-se em relação aos concorrentes.

Do mesmo modo, o público-alvo deve testar e aprofundar conhecimentos de gestão estratégica como a análise da envolvente global, o estudo da atratividade da indústria, as estratégias de negócio, a visão baseada nos recursos e as estratégias corporativas. Nesse sentido, pretende-se averiguar e aplicar diversos modelos da área da gestão estratégica como a análise PESTAL, o modelo das cinco forças de Porter, o modelo da “*Value Net*”, o modelo das estratégias genéricas de negócio, o modelo VRIO e o modelo SWOT. Desta forma, este trabalho procura desenvolver competências de análise estratégica no seu público-alvo.

A estrutura deste trabalho divide-se em quatro capítulos principais:

1. O capítulo atual, que corresponde ao primeiro, faz a introdução ao caso de estudo pedagógico.

---

<sup>1</sup>Transmissão de conteúdo vídeo e áudio, virtualmente em direto, a um grande número de interessados, que requer que os dados sejam enviados de forma consecutiva, em corrente, de modo a serem corretamente processados pelo recetor desses mesmos dados.

2. O segundo capítulo apresenta a informação relativa ao caso em estudo, fazendo inicialmente uma alusão ao processo evolutivo da indústria dos videojogos e do mercado das consolas, desde os seus primórdios até aos mais recentes desenvolvimentos. Posteriormente, foca o seu conteúdo na empresa em estudo, a Valve, e na sua meteórica ascensão no mercado dos videojogos de computador e posterior passagem para o mercado das consolas.
3. O terceiro capítulo deste trabalho consiste na nota pedagógica, onde são definidos o público-alvo, os objetivos deste trabalho, os conteúdos programáticos a tratar, presentes na revisão de literatura, a metodologia do caso de estudo pedagógico, e ainda o plano de animação e as questões de animação a apresentar pelos educadores aos alunos. Para finalizar o terceiro capítulo, é apresentada a resolução proposta do caso, bem como a apresentação proposta dessa mesma resolução na aula.
4. Por fim, o quarto capítulo consiste na conclusão do trabalho e nas ideias finais a retirar do mesmo.

## 2. Caso de estudo pedagógico

### 2.1. Descrição do caso

A indústria dos videojogos é, atualmente, uma das mais dinâmicas indústrias relacionadas com o entretenimento, apresentando um crescimento constante ao longo dos últimos anos. No gráfico 1, em baixo, é possível ver a comparação entre as receitas de bilheteira da indústria cinematográfica e as receitas da indústria dos videojogos (que incluem as vendas de jogos de computador e as vendas de jogos e *hardware* de consolas), as maiores fontes de novas propriedades intelectuais (isto é, novos jogos e novos filmes) de ambos os setores do mercado de entretenimento.

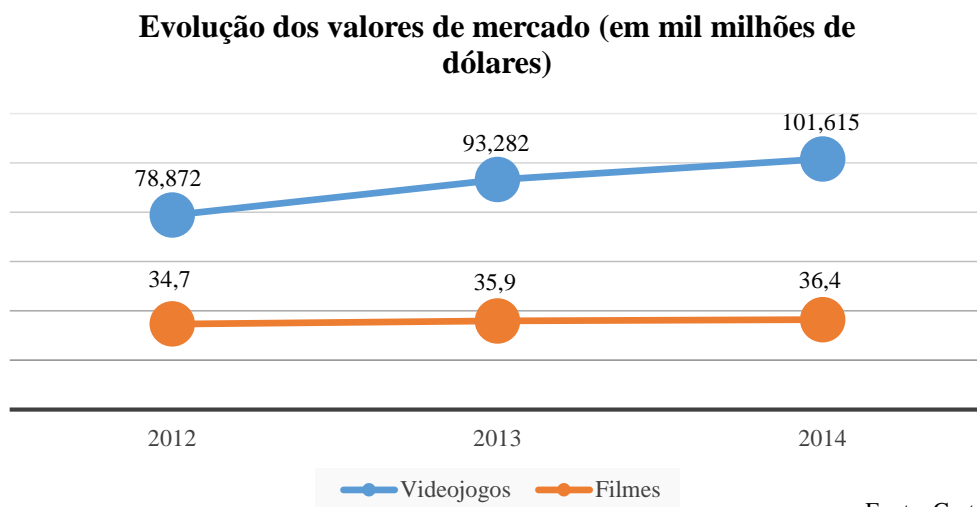


Gráfico 1 - Evolução dos valores globais da indústria dos videojogos e da indústria cinematográfica

Analisando o gráfico 1, é facilmente perceptível a dimensão da indústria dos videojogos, representando cerca de 10% da indústria do entretenimento atualmente. De acordo com Zackariasson & Wilson (2010, 140), o mercado dos videojogos é caracterizado por ser um mercado “extremamente dinâmico, orientado para a tecnologia e focado nos jovens e nos jovens de espírito”, sendo bastante predileto para anúncios inesperados. Ainda assim, todo este crescimento tem levado a que o mercado se torne cada vez mais fechado sobre si (Hollister, 2014).

Particularizando, a indústria das consolas é um mercado dominado por três empresas, a Microsoft, a Nintendo e a Sony. Todas têm bastante experiência no mercado das consolas e na indústria dos videojogos em geral, sendo empresas de grande dimensão, com recursos tecnológicos e financeiros inacessíveis à maioria dos novos concorrentes. No que se refere aos

consumidores de videogames, estes são especialmente leais, apoiando a sua marca de eleição em todos os desenvolvimentos tecnológicos e no lançamento de novos videogames, sendo muito difícil cativar consumidores fiéis a uma marca a adotarem um concorrente. Além disso, as relações já existentes entre os três grandes operadores e os fornecedores no mercado são bastante fortes, por vezes até mesmo exclusivas, pelo que o mercado é tido como impenetrável (Grieves, 2010).

Assim, quando Gabe Newell, CEO e cofundador da Valve, foi entrevistado por Jason Schreler, jornalista do *website* “Kotaku”, em dezembro de 2012, as declarações que prestou colocaram sobre si as atenções do mundo dos videogames em geral e das consolas em particular. O executivo manifestou o seu desejo da Valve competir diretamente com as três potências dominantes do mercado das consolas – Microsoft, Nintendo e Sony – abrindo caminho a uma potencial mudança ao paradigma recente do mercado.

A 25 de Setembro de 2013, foram oficialmente anunciadas as Steam Machines, a porta de entrada do serviço Steam, a plataforma de entretenimento social e distribuição digital da Valve, para as salas dos jogadores, o espaço tradicionalmente associado às consolas. Equipadas com o sistema operativo SteamOS, anunciado dias antes e também ele desenvolvido pela Valve, as Steam Machines tinham como objetivo permitir à Valve aceder ao mercado das consolas, avaliado, à data, em 44,29 mil milhões de dólares<sup>2</sup>, correspondente a cerca de metade (47,48%) do valor total do valor do mercado dos videogames.

Ainda que não tenha sido a primeira vez que o mercado das consolas viu serem apresentadas alternativas ao trio de empresas dominante no mercado, esta foi a primeira consola alternativa a obter um forte apoio da comunidade de jogadores. Sendo a Steam a maior loja de distribuição digital de *software*, a sua base de apoio era bastante grande, quer entre os seus consumidores regulares, os jogadores de computador, quer entre os jogadores de consolas à procura de novas soluções no mercado, pelo que esta nova estratégia da empresa foi bastante bem-recebida.

Consolas alternativas têm sido, geralmente, falhanços de vendas<sup>3</sup>, incapazes de ameaçar a hierarquia atual do mercado das consolas. O exemplo mais recente foi a Ouya, uma consola assente no catálogo de jogos disponível para os *smartphones*, que apesar de apresentar um preço

---

<sup>2</sup><http://www.statista.com/statistics/300469/video-game-console-revenue-worldwide/>

<sup>3</sup><http://motherboard.vice.com/read/the-sad-brief-life-of-an-alternative-video-game-console>



inferior às consolas dos três principais intervenientes, não conseguiu atrair as atenções dos jogadores.

Este caso de estudo tem como objetivo apresentar a forma como a Valve conseguiu entrar e inovar num mercado considerado por muitos como impenetrável, apresentando uma caracterização dos mercados dos videojogos e das consolas, bem como o conjunto de decisões que a Valve tomou a nível histórico na sua abordagem à entrada no mercado das consolas.

A secção seguinte descreve o percurso cronológico do mercado dos videojogos, desde os seus primórdios até ao aparecimento do mercado das consolas.

## **2.2. A indústria dos videojogos**

Quando, na década de 50, um grupo de investigadores académicos decidiu fazer testes e simulações num computador, nada previa que estivessem a dar os primeiros passos rumo a uma das maiores fontes de entretenimento do mundo contemporâneo – os videojogos. Um videojogo é, muito sucintamente, uma forma de entretenimento na qual um ou mais jogadores interagem com *outputs* virtuais mediante o uso de métodos de *input*. As formas mais comuns de *outputs* são objetos apresentados num ecrã, sendo que os *outputs* podem também ser simples sequências de texto, conjuntos de sons, sem qualquer componente visual, e combinações de todos eles. Por outro lado, os métodos de *input* envolvem um dispositivo que permita que as ações do jogador influenciem os *outputs*, desde os mais comumente usados comandos e teclados, até a microfones. Fica facilmente perceptível que o conjunto de possibilidades na criação de um videojogo é, teoricamente, infinito.

Ainda assim, o termo videojogo é utilizado de forma a englobar diferentes tipos jogos virtuais, desde jogos de computador (apenas jogáveis em computadores), a jogos de consolas, jogos de arcadas e jogos para *tablets* e *smartphones*, sendo que cada uma destas desambiguações leva a novas possibilidades de separação (por exemplo, os jogos para consolas podem ser para a consola A, B ou C, sendo que o mesmo jogo pode também estar disponível para plataformas diferentes). Dado o foco deste caso de estudo, inicialmente iremos tratar dos videojogos em geral, posteriormente migrando para as consolas e os jogos de consolas em particular.

Dado o amplo significado do termo videogame, o primeiro, em termos cronológicos, data de 1940<sup>4</sup>, tendo sido criado pelo físico nuclear Edward Condon, em associação com a empresa Westinghouse Electric Company, em Pittsburgh, para a feira mundial de Nova Iorque. O videogame consistia na reprodução do jogo de estratégia “Nim” através da utilização de um dispositivo eletromecânico designado de Nimatron.

Durante os anos seguintes, foram desenvolvidos alguns pequenos videogames, todos baseados em jogos de lógica relativamente simples (1950 – Xadrez, 1952 – Jogo do Galo, 1954 – Blackjack, 1956 – Damas), de modo a testar as interações entre homem-computador. Outro marco bastante relevante para o desenvolvimento dos videogames atuais foi a utilização de um osciloscópio como método de *output* visual para um jogo semelhante ao ténis de mesa, pelo físico Willy Higinbotham, no laboratório nacional de Brookhaven, em Nova Iorque, em 1958.

Ainda assim, estes videogames apenas estavam disponíveis aos investigadores que trabalhavam com máquinas específicas. Uma indústria com um papel importante no desenvolvimento e difusão dos videogames foi a indústria de defesa americana<sup>5</sup>, pois foi pioneira no uso de videogames para a realização de simulações

Apenas em 1962, e em parte graças aos desenvolvimentos ocorridos nas áreas da computação e do processamento de dados, surge o primeiro videogame para computadores. Criado por Steve Russel, um estudante do MIT, “Spacewar!” foi o primeiro jogo de computador alguma vez criado e consistia num ecrã com duas pequenas naves cujas únicas funções eram rodar em sentido horário, rodar em sentido anti-horário, avançar e disparar, sendo o objetivo de cada jogador destruir a nave adversária (Hatch, 2004).



Imagem 1 - Spacewar!, o primeiro jogo

---

<sup>4</sup><http://www.historyofinformation.com/expanded.php?id=4472>

<sup>5</sup><http://taskandpurpose.com/us-militarys-close-history-video-games/>

Um novo passo evolutivo para a indústria dos videojogos aconteceu em 1964 com o desenvolvimento da linguagem de programação BASIC, por John Kemeny. Esta nova linguagem veio facilitar a escrita e a compreensão da programação de *software* e rapidamente originou um crescimento exponencial no número de jogos criados.

Assim, a 1 de setembro de 1966, Ralph Baer, engenheiro na empresa Sanders Associates, uma consultora de equipamento eletrónico militar, concebe os primeiros esboços de consolas de jogos com o intuito de poder jogar videojogos numa televisão (Kent, 2001). Um desses esboços deu posteriormente origem ao primeiro protótipo de uma consola de jogos, denominado “Brown Box”, cuja licença foi, em 1970, adquirida pela Magnavox, uma empresa americana de aparelhos eletrónicos. Dois anos mais tarde, em agosto de 1972, a Magnavox lançava a primeira consola de jogos – a Magnavox Odyssey (Mazor & Salmon, 2009; Babb, Terry & Dana, 2013; Solomon, 2014).

Nesse mesmo ano, a Atari Incorporated, empresa americana de computadores e videojogos, fundada em 1972 por Nolan Bushnell, lançou o videojogo Pong em formato de arcada. Apesar de ser uma imitação de um dos jogos mais bem-sucedidos da Odyssey, o que originou um processo judicial por parte da Magnavox, o primeiro de uma longa série de processos que visavam a Atari e os seus jogos (Glancey, 1996), Pong foi um enorme sucesso, levando ao surgimento dos primeiros videojogos no Japão.

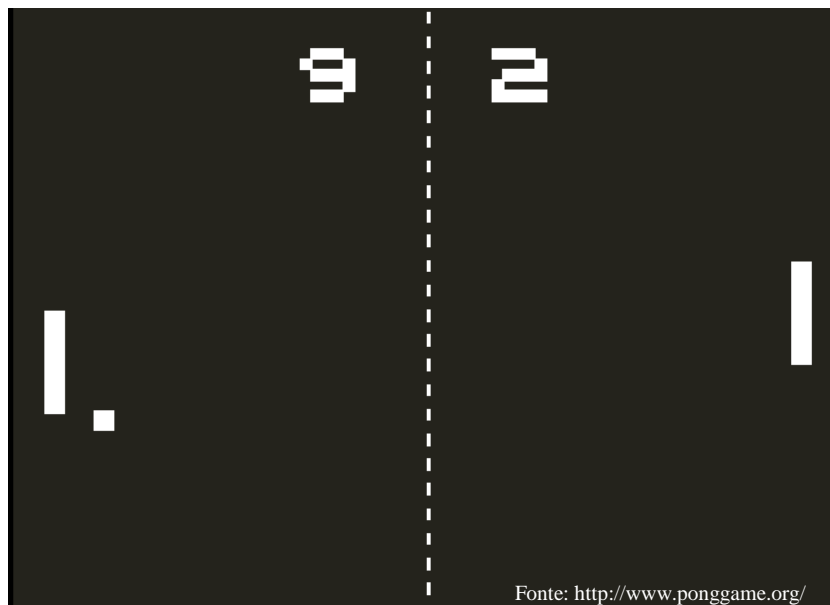


Imagem 2 - Interface do jogo Pong, um dos maiores sucessos da história dos videojogos

Duas empresas em particular, a Taito e a Sega, ambas do setor de importação de máquinas de venda, criaram jogos de arcada semelhantes ao Pong - Elepong e Pong Tron,

respetivamente - ambos lançados em julho de 1973. Dado o seu sucesso, estas duas empresas começaram a focar-se também na produção e exportação de novos videojogos, levando ao rápido crescimento do mercado das arcadas no Japão e ao crescimento de empresas como a Namco e a Nintendo (Picard, 2013).

### **2.3. A odisseia do mercado das consolas**

A chegada da Magnavox Odyssey deu início à primeira geração de consolas. Tendo como fator diferenciador o facto de serem ligadas a uma qualquer televisão, bem como o seu menor tamanho, as consolas tornaram-se num mercado próprio, diferenciando-se do mercado dos computadores e do mercado dos jogos de arcada. Esta primeira geração ficou marcada essencialmente pelo facto de cada consola apenas ter um ou um conjunto muito pequeno de jogos, todos eles incorporados na consola. Os jogos eram ainda bastante rudimentares, sendo em alguns casos simples cópias de outros jogos já lançados, quer noutras consolas, quer nas arcadas.

A grande concorrente da Odyssey apenas chegou ao mercado em 1975. No dia 5 de janeiro, a Atari lançava a sua consola Atari Pong, aproveitando o enorme sucesso do jogo nas arcadas. O grande fator diferenciador desta consola era o facto de ter um chip de som (algo que a Odyssey não tinha), bem como a presença de um marcador de pontos no ecrã do jogo, fatores que tornaram esta consola a grande responsável pela massificação do mercado das consolas.

Como resposta ao sucesso da Atari, a Magnavox lançou novas versões da Odyssey, destacando-se a versão 200, lançada no mesmo ano da entrada da Atari. Estas versões apresentavam pequenas melhorias gráficas, sendo que a versão 200 acrescentou à componente multijogador a possibilidade de que até quatro jogadores participassem, ao invés dos dois possíveis até à data.

Ao mesmo tempo, foram lançadas no mercado diversas consolas, de diversas produtoras mais pequenas, todas apresentando sistemas muito semelhantes, cujos jogos eram maioritariamente baseados no Pong. Estas procuravam aproveitar o sucesso da Atari, replicando a mesma receita, mas sem introduzir inovação no mercado.

Foi aí que, em novembro de 1976, a empresa Fairchild Semiconductor produziu a sua primeira consola, que marcou o início da segunda geração de consolas. A Fairchild Channel F, inicialmente denominada Video Entertainment System (VES), introduziu diversas inovações em relação à geração anterior de consolas, das quais se destacam a introdução de

microprocessadores, substituindo o sistema de processamento básico usado até então, bem como a introdução do primeiro sistema de cartuchos de jogos, ao invés de estes virem embutidos na consola em si (Cohen, 1984). Esta segunda geração de consolas iniciou também a prática de substituir as consolas da geração anterior pelas consolas da geração mais recente, o que tornava as consolas da geração anterior obsoletas.

A inovação tecnológica permitiu às novas consolas apresentarem um leque muito mais alargado de jogos. A segunda geração marcou também o aparecimento das primeiras cores nos videojogos, aproveitando o maior poder de processamento oferecido pelas consolas, bem como os primeiros adversários virtuais, não necessitando de outro jogador – modo para um jogador.

Um ano depois, a 11 de Setembro de 1977, a Atari respondeu à evolução do mercado apresentando a Atari 2600, inicialmente conhecida por Atari Video Computer System (VCS). A 2600 já apresentava as características diferenciadoras introduzidas pela Fairchild Channel F como a inclusão de um microprocessador e a utilização de cartuchos com os jogos, acrescentando alguns extras como a possibilidade de optar por jogar a cores ou a preto e branco e a possibilidade de escolher o grau de dificuldade dos jogos (Kent, 2001). Dando sequência ao sucesso que conseguiu com a consola Pong, a Atari 2600 provou ser um enorme sucesso de vendas, a longo prazo, tendo vendido cerca de 30 milhões de unidades<sup>6</sup>, graças a jogos como Pac-man e Space Invaders, e outros sucessos vindos das arcadas.



Fonte: <http://originalpacman.com/>

Imagem 3 - Pac-man, um dos pioneiros a passar das arcadas para as consolas

Como resposta à sua rival, a Magnavox lançou, em 1978, a sua consola de segunda geração. No entanto, a Odyssey 2, ainda que tenha conseguido um número de vendas interessante, não foi capaz de competir com o sucesso da Atari 2600. Um marco bastante

---

<sup>6</sup>[http://www.bloomberg.com/ss/06/10/game\\_consoles/source/3.htm](http://www.bloomberg.com/ss/06/10/game_consoles/source/3.htm)

relevante para o mercado dos videojogos nesta altura foi a criação da Activision, em 1979, a primeira produtora de jogos sem relação direta com nenhuma consola – produtora *third-party*.

No mercado das consolas, existem três tipos de produtoras de jogos: produtoras *first-party*, estúdios detidos pelas produtoras de consolas; produtoras *second-party*, empresas externas contratadas para a produção de um jogo exclusivo para uma só plataforma, funcionando provisoriamente do mesmo modo que as produtoras *first-party*; e produtoras *third-party*, estúdios de desenvolvimento de jogos que não são detidos pelas produtoras de consolas, podendo assim criar jogos para quaisquer consolas.

Com o mesmo intuito da Magnavox de fazer frente à Atari, a Mattel, uma empresa focada no mercado dos brinquedos, e a Coleco, uma empresa especializada no fabrico de consolas e jogos, lançaram as consolas Intellivision e Colecovision, em 1980 e 1982, respetivamente. Tecnicamente superiores à Atari 2600, representaram uma séria ameaça ao domínio desta. No entanto, o grande número de licenças detidas pela Atari, que garantiram que os jogos mais conceituados não estivessem presentes em nenhuma das rivais, bem como a diferença de preço entre as consolas, asseguraram a liderança da mesma.

No entanto, no final de 1982, e devido ao grande número de jogos muito semelhantes entre si, com pouca qualidade e inovação, bem como ao grande número de consolas muito parecidas em termos tecnológicos, e à forte concorrência do mercado dos jogos de computador, o mercado das consolas sofreu uma enorme quebra - o *crash* da indústria dos videojogos, que se estendeu até ao fim de 1984. Durante esta crise na indústria, os lucros do mercado das consolas passaram de 3,2 mil milhões de dólares<sup>7</sup> para praticamente nada, resultando em perdas para todos os intervenientes no mercado, marcando, para muitos fabricantes (incluindo a Magnavox), o fim da aposta no fabrico das consolas.

A recuperação do mercado das consolas apoiou-se em duas gigantes japonesas, altamente especializadas em videojogos - a Nintendo e a Sega – que marcaram o início da terceira geração de consolas, conhecida como a geração “8-bit” devido aos processadores usados. Lançada em 1983 no mercado japonês, a Family Computer (Famicom), conhecida por Nintendo Entertainment System (NES), foi a resposta da Nintendo à crescente procura no mercado das consolas no Japão.

---

<sup>7</sup><http://web.archive.org/web/20100101161115/http://nintendoland.com/history/hist3.htm>

A Nintendo apenas entrou no mercado norte-americano em 1985, ajudando a terminar a crise das consolas, ao apresentar uma consola mais potente, jogos de grande qualidade, mais variados e divertidos, e um controlador de formato ergonómico, contrastando bastante com os *joysticks* usados até então. A NES foi um enorme sucesso, introduzindo no mercado vários personagens marcantes da indústria, como Mario, do jogo Super Mario Bros., Link, do jogo The Legend of Zelda, e Samus, do jogo Metroid.

A terceira geração de consolas teve, assim, o condão de iniciar o reconhecimento dos jogos como importantes fatores de compra de consolas. Os *system sellers*, designação dos jogos que fazem os consumidores comprarem uma consola especificamente para jogá-los, como Super Mario Bros. e The Legend of Zelda, começaram a surgir no mercado e revolucionaram o marketing e as vendas de consolas.



Fonte: Google

Imagem 4 - Link, Mario e Samus, alguns dos mais icónicos personagens dos videojogos lançados pela NES

A única empresa capaz de competir com o sucesso da Nintendo foi a Sega, inicialmente com a SG-1000 (1983) e mais tarde com a Sega Master System (1985). Esta última, equipada com os mais recentes avanços tecnológicos, era mais avançada que a NES<sup>8</sup>. Ainda assim, quando foi lançada no mercado norte-americano, em 1986, deparou-se com o amplo domínio de mercado da Nintendo, bem como com uma grande quantidade de produtores de jogos *third-party* com contratos de exclusividade com a Nintendo e, por isso, sem poderem produzir jogos para a consola da Sega. Ainda assim, a Sega Master System conseguiu vendas superiores à NES no mercado europeu e sul-americano<sup>9</sup>, comprovando a qualidade da consola e dos seus jogos *first-party*, como Sonic the Hedgehog, Phantasy Star e Alex Kidd in Miracle World.

---

<sup>8</sup><http://web.archive.org/web/20080625021328/http://www.geekcomix.com/vgh/fourth/compare.shtml>

<sup>9</sup><http://www.gamepilgrimage.com/content/sega-master-system-vs-nintendo-entertainment-system>



Imagem 5 - Sonic the Hedgehog, um dos casos de sucesso da Sega

Também a Atari, anteriormente a líder incontestável da indústria, se aventurou na terceira geração de consolas, com a Atari 7800. No entanto, nunca se conseguiu assumir como uma consola de referência nem ameaçar a posição de mercado da Nintendo e da Sega. Um marco importante que ocorreu durante este período foi o aparecimento da primeira consola portátil, o Game Boy, pela mão da Nintendo, que levou à criação de um novo mercado, o das consolas portáteis, distinto do mercado das consolas.

De acordo com Kent (2001), a quarta geração de consolas teve início em 1987, com a chegada ao mercado da consola híbrida PC-Engine (16-bit e 8-bit), da NEC, uma junção de duas empresas do ramo das tecnologias. Este lançamento marcou o início das designações “bit” nas gerações de consolas, dado o ênfase dado a essa característica. Ainda assim, e no que diz respeito a vendas, a PC-Engine não foi capaz de competir com as rivais da geração anterior, não conseguindo atrair produtores de jogos para a sua consola.

Um ano depois, em 1988, a Sega lançava a Sega Mega Drive no Japão, conhecida no mercado norte-americano como Sega Genesis (1989). Aproveitando grandes sucessos do mercado das arcadas japonês, apoiados numa consola mais poderosa que as da concorrência, bem como um marketing agressivo, a Sega conseguiu vendas surpreendentes, forçando a Nintendo a responder para manter a quota de mercado e defender-se de pequenos concorrentes como a NEC e a SNK, uma empresa de jogos arcada que lançou a sua consola NeoGeo, bastante bem-sucedida num nicho de mercado específico – amantes dos jogos de arcada.

Essa resposta da Nintendo chegou em 1990, com a Super Famicom, ou Super NES (SNES). No entanto, a vantagem temporal da Sega, bem como o lançamento do jogo “Sonic the Hedgehog”, permitiu-lhe recuperar a diferença de vendas existente na geração anterior, criando um clima de competição muito favorável aos jogadores: de modo a tentar suplantar o



concorrente, ambas as empresas apostaram seriamente no seu catálogo de jogos exclusivos, tornando o mercado rico em opções de qualidade. Esta disputa entre a Nintendo e a Sega levou a um aumento do interesse nos videojogos, dando início à análise estatística de vendas de consolas e jogos em três mercados: o japonês, o norte-americano e o europeu. Estes são, até aos dias de hoje, os três principais mercados dos videojogos.

No fim da quarta geração de consolas surgiu uma inovação tecnológica que revolucionou o meio das consolas – os discos compactos, conhecidos por CDs. Todos os intervenientes, vendo as vantagens deste novo método de gravar jogos em detrimento dos cartuchos, mais caros e com menor espaço disponível, procuraram criar leitores de CDs complementares para as suas consolas. Enquanto a Sega, a NEC e a SNK lançaram esses complementos no mercado, a Nintendo preferiu não lançar o seu complemento, que estava a ser desenvolvido numa parceria com a Sony<sup>10</sup>. Os desenvolvimentos tecnológicos que advieram dessa operação viriam a dar origem à Playstation, a primeira consola da Sony.

A quinta geração começou em 1993 com a 3DO e a Atari Jaguar. Apesar de serem ambas mais poderosas que as consolas da geração anterior, não conseguiram incomodar o monopólio detido pela Nintendo e pela Sega, em grande parte devido a catálogos de jogos mais pobres e a preços proibitivos. Nota para o modelo de negócio da 3DO, consola lançada pela empresa com o mesmo nome, que não construía o seu *hardware*, apenas lançava as especificações pretendidas, adjudicando o fabrico da consola a outras empresas, como a Panasonic e a Sanyo. Menção ainda para a Atari, que teve na Jaguar a última das suas consolas.

Apenas em 1994 chegou ao mercado a primeira consola de quinta geração de um dos dois grandes intervenientes. A Sega Saturn marcou a entrada da Sega na nova geração, uma consola bastante avançada mas que, segundo Stuart (2015), falhou devido a diversas más decisões estratégicas da Sega e a problemas relacionados com as opções relativas ao *software* da consola.

No mesmo ano, e aproveitando o clima de incerteza que pairava sobre a Sega, a Sony lançou a Playstation, a sua primeira consola de jogos. Inicialmente, a Sony fez esforços significativos para cativar produtoras de jogos, procurando mostrar as vantagens de usar CDs, quando comparando com os sistemas de cartuchos de jogos, usados pelas consolas de quarta

---

<sup>10</sup><http://www.trustedreviews.com/opinions/the-story-of-the-snes-playstation>

geração ainda no mercado. Além disso, a Playstation apresentava capacidades gráficas poderosas, capazes de produzir gráficos tridimensionais, algo superior a tudo o que existia, à data, no mercado. Como resultado, a Playstation foi um estrondoso sucesso, sendo a primeira consola de jogos a vender mais de 100 milhões de unidades, mudando, para sempre, o panorama do mercado das consolas.



Imagem 6 - Playstation, a primeira consola a vender mais de 100 milhões de unidades

A resposta da Nintendo aconteceu apenas em 1996, com a Nintendo 64 que, apesar de contar com um catálogo de jogos bastante forte, não conseguiu sair da sombra do sucesso da Sony. Como refere Malik (1997), isso aconteceu muito por culpa da recusa da Nintendo em migrar para os CDs, o que debilitou a qualidade dos jogos e afastou produtoras externas de jogos. A Nintendo 64 marcou o fim da era dos cartuchos de jogos ao ser a última consola lançada a recorrer a esse sistema.

De modo a tentar dissipar o clima de incerteza que pairava sobre si, a Sega deu início à sexta geração de consolas em 1998, com a Sega Dreamcast, a primeira consola a fazer uso da conexão à internet. No entanto, e como referido por Reeves (2003), a tentativa de penetrar no mercado chegando antes da concorrência não foi suficiente para ameaçar a posição de liderança da Sony, nem a posição da Nintendo, culminando na saída da Sega do mercado das consolas em 2001, passando apenas a produzir jogos.

No ano 2000, chegou ao mercado a Playstation 2, a nova consola da Sony, a primeira a estar equipada com leitor de DVDs (*digital video disc*), o que contribuiu para a adoção do novo formato. Aproveitando o sucesso da sua antecessora, as inovações tecnológicas e apresentando um catálogo de jogos robusto, a Playstation 2 bateu todos os recordes de vendas, ultrapassando as 140 milhões de consolas vendidas<sup>11</sup>. Por sua vez, a Nintendo lançou a Gamecube em 2001,

---

<sup>11</sup><http://www.eurogamer.net/articles/hirai-wants-ps3-to-beat-ps2>

com o objetivo de igualar a proeza tecnológica da consola da Sony. Apesar de ser a primeira consola da Nintendo a abandonar os cartuchos de jogos, a ambição de rivalizar com a Playstation falhou, em grande parte devido à falta de apoios das produtoras de jogos externas, que não receberam de forma positiva as capacidades de *hardware* da consola.

A sexta geração de consolas marca ainda a entrada de outro gigante da industria tecnológica no mercado das consolas, a Microsoft, que em 2001 lançou no mercado a Xbox. Suportada no vasto *know-how* da empresa no mercado dos jogos de computador, a Xbox conseguiu cativar vários produtores de jogos graças ao *software* semelhante ao usado nos computadores. Deste modo, e apesar de não conseguir rivalizar com o sucesso da Playstation 2, a Xbox conseguiu vendas superiores às da Gamecube.

Dando seguimento ao sucesso da Xbox, a Microsoft lançou no mercado a Xbox 360 em 2005, entrando na sétima geração de consolas antes de qualquer um dos concorrentes. Apostando nos HD-DVDs, a Microsoft focou-se em apresentar uma consola bastante mais poderosa que as da geração anterior, tanto em termos gráficos como em jogabilidade, realçando fortemente a componente *online* dos jogos. A concorrência à Xbox 360 apenas chegou um ano depois, com a chegada, em novembro de 2006, da Playstation 3 da Sony e da Nintendo Wii.

Apostando em pontos opostos, o foco da Sony foi no poder gráfico e de processamento da consola, procurando oferecer realismo máximo aos jogadores. A Playstation 3 incluía um leitor de discos Blu-ray, uma tecnologia nova no mercado, capazes de armazenar bastante mais informação que os anteriores DVDs, e que motivou uma acesa disputa com o formato HD DVD sobre qual seria a tecnologia sucessora do DVD. Como efeito colateral, o preço elevado da consola acabou por afastar, inicialmente, os jogadores.

Por seu lado, a Nintendo procurou oferecer experiências mais divertidas e coloridas, para um *target* mais novo e feminino, apostando em jogos para mais de um jogador e numa tecnologia de leitura de movimentos para cativar os jogadores (Schmidt & van der Rhee, 2014), uma estratégia mais tarde explorada pelas duas concorrentes diretas. A estratégia surtiu efeito, tornando a Nintendo Wii a terceira consola de jogos de sempre a vender mais de 100 milhões unidades.

A oitava geração de consolas teve início em 2012, com o lançamento da Wii U por parte da Nintendo, que procurou explorar o vasto mercado da Wii, oferecendo jogos mais realistas, à semelhança das restantes consolas. Tinha como principal aliciante o facto de o controlador ter um ecrã próprio, permitindo novos níveis de interação com a combinação dos dois ecrãs. Ainda

assim, a receção à Wii U não foi favorável por parte dos consumidores, sendo que os principais fatores de desagrado estão relacionadas com o *software* datado e o incorreto funcionamento do novo controlador com ecrã tátil (Kohler, 2012).

Mais tarde, em 2013, Sony e Microsoft lançaram, respetivamente, a Playstation 4 e a Xbox One, mais poderosas que as antecessoras e que a consola da Nintendo. Esta geração tinha como principais atrativos tecnológicos a forte aposta na realidade virtual, com várias empresas na fase final de desenvolvimento dos seus dispositivos de realidade virtual. Em 2015, as três companhias assistiram ao aumento do mercado potencial, com a abertura do mercado chinês às consolas estrangeiras, ainda que com algumas limitações (Chew, 2015). Anteriormente, devido às leis protecionistas em vigor, as três principais não eram vendidas na China, estando o mercado entregue a consolas chinesas, muitas vezes réplicas baratas e de pouca qualidade das principais consolas.



Fonte: Google

Imagem 7 – As três consolas da oitava geração

Em parte, devido à aposta na realidade virtual, e apesar de bem-recebidas pelos consumidores, tanto a Sony como a Microsoft começaram rapidamente a preparar as sucessoras para as suas consolas. Em junho de 2016, a Microsoft apostou na Xbox One Scorpio e a Sony apresentou a Playstation 4 Neo, que visam suprir as necessidades de processamento que as tecnologias de realidade virtual necessitam e que não eram supridas pelas anteriores consolas.

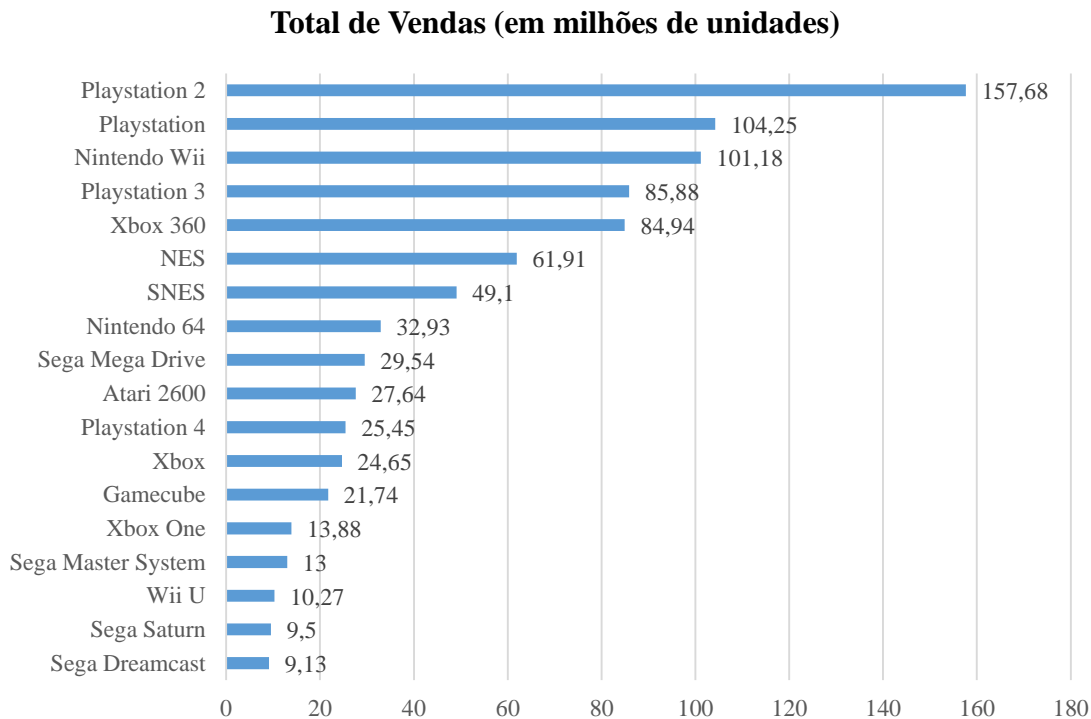
Ainda assim, pode haver uma outra causa para toda esta agitação no mercado das consolas: a Valve, com as suas Steam Machines<sup>12</sup>, que entrou no mercado das consolas em novembro de 2015. Ao permitir aos seus utilizadores melhorar o *hardware* das suas consolas

---

<sup>12</sup><http://www.voletic.com/articles/playstation-neo-sonys-response-steam-machines/>

de forma sistemática, a Valve pode ter criado um novo paradigma no mercado das consolas, forçando assim os restantes intervenientes do mercado a agir em concordância, abandonando o esquema de apresentar uma consola ao fim de alguns anos para passar a apresentar uma plataforma possível de ser usada por diferentes formatos de *hardware*.

O gráfico 2 mostra, discriminadamente, as vendas obtidas pelas consolas mais influentes da indústria.



Fonte: Statista (2016)

Gráfico 2 - Vendas totais das consolas mais bem-sucedidas de sempre

É ainda de realçar o aumento da competição por parte de mercados de produtos substitutos ao das consolas. No mercado das consolas portáteis, os principais substitutos das consolas são a Nintendo DS, a Playstation Portable e a Nintendo 3DS, conseguindo vendas muito significativas (154,88 milhões de unidades, 80,82 milhões de unidades e 54,12 milhões de unidades, respetivamente).

Outro mercado em franco crescimento é o mercado dos jogos de *smartphones* e *tablets*, graças à rápida disseminação de dispositivos Android, da Google, e iOS, da Apple, bem como o preço reduzido e o número interminável de jogos disponíveis. Nota ainda para o aparecimento de algumas empresas focadas na produção de novas consolas de jogos, com maior destaque para a Valve, dados os seus conhecimentos no mercado dos jogos e a sua grande comunidade de jogadores, como veremos no ponto seguinte.

## 2.4. Valve: a história por detrás do sucesso

Em 1996, o mundo dos videojogos fervilhava de agitação: novos jogos, novas consolas, mais produtores, mais jogadores, em parte devido ao aparecimento do público feminino, melhores computadores, melhor internet. Tudo se enquadrava para o desenvolvimento profícuo da indústria dos videojogos. A Valve Corporation, inicialmente designada Valve L.L.C., e mais conhecida simplesmente por Valve, foi criada por dois ex-trabalhadores da gigante Microsoft, uma das empresas no centro da indústria, que resolveram criar uma empresa própria de produção de videojogos. Gabe Newell e Mike Harrington fundaram a Valve a 24 de agosto de 1996, sediada em Kirkland, Washington, passando em 2003 para Bellevue, Washington. Atualmente, Gabe Newell é o CEO da Valve enquanto que Mike Harrington saiu da empresa.



Imagem 8 - Logotipo da Valve

O primeiro lançamento da empresa ocorreu a 19 de novembro 1998, com o lançamento de Half-Life para computador, um jogo de tiros na primeira pessoa, passado num universo de ficção científica. Apesar do atraso no lançamento (inicialmente previsto para um ano antes, em novembro de 1997) e de diversos problemas na criação do jogo, que levaram mesmo a uma total renovação do projeto, Half-Life provou ser um enorme sucesso de vendas, com mais de 1 milhão de cópias vendidas (Birdwell, 1999). Foi também um grande sucesso para a crítica, tendo recebido mais de 50 prémios de jogo do ano, sendo ainda hoje reconhecido como um dos melhores jogos de sempre, tendo marcado toda uma geração de jogadores e de videojogos.

Posteriormente, e aproveitando todo o sucesso em redor do lançamento do jogo, a Valve, em colaboração com a Gearbox Software, produziu versões do Half-Life para as consolas Dreamcast, da Sega, e Playstation 2, da Sony, bem como uma série de expansões e complementos ao jogo, além de lançar um novo jogo, Team Fortress, focado no modo multijogador, e também bastante aclamado. Dada a senda de lançamentos e críticas positivas,

a Valve criou um motor de jogo próprio, isto é, um *software* exclusivo para a criação de novos videojogos, de modo a dotar a empresa de competências de topo no que toca à criação e produção de videojogos. Graças a esse motor de jogo, a que Valve deu o nome de Source, a empresa conseguiu produzir vários jogos de grande sucesso, aos quais aliou uma estratégia de aquisição de vários pequenos produtores independentes, especializados na produção de *mods* (modificações a jogos ou modos de jogo baseados em títulos já existentes no mercado), os quais eram trabalhados e lançados como jogo completo.

Os jogos da Valve foram dos pioneiros no uso da internet para a realização de partidas multijogador *online*. Em 2002, dada a crescente importância deste modo de jogo, em grande parte devido a uma crescente vontade dos jogadores disputarem jogos com amigos à distância, a Valve optou por criar o seu próprio serviço de criação de partidas *online*, a Steam, de modo a não ficar dependente de serviços de terceiros. Para além de proporcionar um serviço estável para a realização das partidas, a Steam cresceu de modo a incorporar outros serviços, como a compra de jogos em formato digital e a gestão das contas dos jogadores, permitindo até que estes usassem o serviço como plataforma de conversação *online*. Devido a esta amplitude de serviços, a Steam é considerada pela Valve como uma plataforma de entretenimento social.

Atualmente, a Steam permite a publicação de vários tipos de conteúdo, desde jogos de elevado orçamento a jogos de produtores independentes, de conteúdos da equipa da Valve a conteúdo gerado pelos jogadores, criando uma grande dinâmica de comunidade, com mais de 4500 jogos disponíveis e 400 milhões de conteúdos criados pelos utilizadores da Steam<sup>13</sup>. Esse conteúdo criado pode ir desde simples alterações às bandas sonoras como à criação de um modo de jogo totalmente diferente, ou até mesmo à criação de um novo jogo. Ainda assim, a Valve já esteve envolvida em disputas legais com algumas companhias de renome na indústria dos videojogos, em grande parte devido à distribuição irregular de conteúdos, ou ao uso dos mesmos. Ainda no âmbito legal, a Valve sofre também com a legislação rigorosa de alguns países no que concerne à disponibilização de conteúdo adulto nos seus jogos.

Outra característica da Steam é que permite que os produtores de jogos tenham margens substancialmente maiores que os outros serviços concorrentes, sendo assim mais atrativa para eles (Tassi, 2012). Segundo as estimativas, a Steam garante apenas cerca de 30% dos lucros do jogo, sendo que os restantes 70% vão para os produtores. No entanto, a norma geral na indústria

---

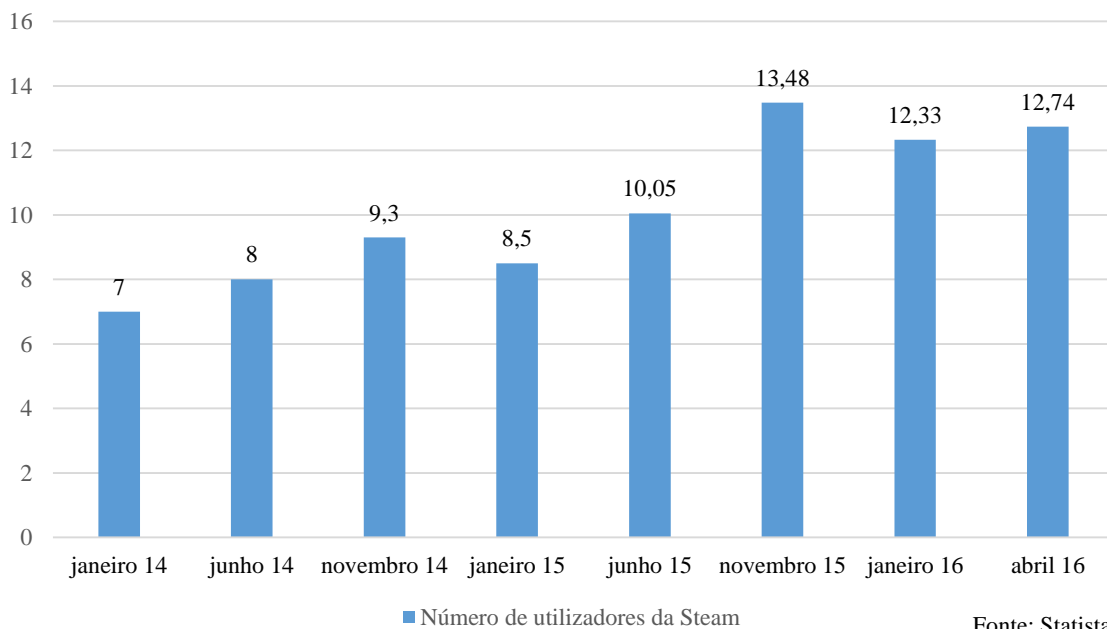
<sup>13</sup><https://www.vg247.com/2015/02/24/steam-has-over-125-million-active-users-8-9m-concurrent-peak/>

é os retalhistas ficarem com perto de 70% dos lucros, ficando os produtores com apenas 30%. Deste modo, o modelo da Steam oferece mais aos produtores de jogos, recolhendo assim um grande apoio por parte destes.

A diferença entre as percentagens de lucro pode ser explicada pela facilidade de lançamento de videojogos que a Steam tem, quer por ter uma loja *online* própria, quer por não lançar jogos em formato físico (Cartucho, CD, DVD, Blu-ray), conseguindo ter menos despesas em lançar um jogo do que um retalhista sem loja *online* própria dependente de jogos em formato físico. Também o facto de haver menos pirataria nas versões da Steam permite garantir que ambos os lados – produtor e retalhista – fiquem a ganhar.

Segundo dados de fevereiro de 2015, disponibilizados pela própria Valve, a Steam ultrapassou as 125 milhões de contas ativas a nível mundial<sup>14</sup> (uma conta equivale, normalmente, a um jogador, sendo, no entanto, possível a um jogador ter mais do que uma conta), um número que prova o domínio da Valve no mercado dos videojogos de computador. No gráfico 3, em baixo, é possível observar o aumento constante do número máximo de utilizadores *online* que a Steam tem conseguido, outro sinal da prosperidade do serviço.

**Pico de utilizadores da Steam (em milhões de utilizadores)**



Fonte: Statista (2016)

Gráfico 3 - Número máximo de utilizadores *online* da Steam, ao longo dos últimos anos

<sup>14</sup><http://www.neogaf.com/forum/showthread.php?t=997961>



Não obstante o sucesso e os números extremamente positivos, a Steam ainda tem de combater algumas ameaças, entre as quais continua a estar a pirataria. Dada a natureza do conteúdo vendido pela Steam, houve, desde sempre, uma grande preocupação com os elevados índices de pirataria informática a que esses conteúdos são sujeitos. O próprio CEO, Gabe Newell, reconheceu que a pirataria é uma ameaça ao serviço, sendo, no entanto, da opinião que a pirataria é culpa do serviço e não do preço (Tito, 2011). A resposta da Steam à pirataria tem passado por oferecer aos utilizadores o melhor serviço possível, aliando preços mais baixos a um sistema de pagamento e distribuição de *software* extremamente eficiente.

Dadas as vendas da Steam, que se estima terem representado 3,5 mil milhões de dólares em 2015<sup>15</sup>, um aumento de 133,33% relativamente aos 1,5 mil milhões de dólares de 2014<sup>16</sup>, é possível concluir que a medida tem tido efeitos positivos na diminuição da pirataria, ou pelo menos na contenção do impacto desta no negócio da Steam. É também possível estimar que o número de jogos vendido em 2015 foi de 350 milhões de jogos, dado que o preço médio estimado dos jogos na Steam é de 10 dólares. Ainda assim, há conhecimento de alguns ataques informáticos à base de dados da Steam, pelo que o serviço não é completamente livre de falhas (Grubb, 2015).

Para além da pirataria, a Steam tomou também medidas para combater o negócio do mercado paralelo de videojogos, isto é, a compra e venda de jogos em segunda mão. Para este problema específico, a Steam tornou mais difícil a partilha de conteúdos entre contas, apenas permitindo que até 10 outras contas possam ter acesso ao jogo, além do proprietário, através da Steam *Family Sharing*<sup>17</sup>; mas mesmo neste caso, a Steam não permite que todas as contas joguem esse jogo partilhado em simultâneo. Associando esta política às estratégias de preço acessível e de serviço de qualidade, bem como ao facto de operar apenas com versões digitais dos jogos, a ameaça do mercado paralelo tem sido menos notória do que, por exemplo, no mercado das consolas.

Outra ameaça ao domínio da Steam é o aparecimento de serviços concorrentes, alguns associados a marcas de videojogos conhecidas, como a Origin da Electronic Arts e a Uplay da Ubisoft, mais focados nos seus próprios jogos, e outros focados em apresentar preços inferiores

---

<sup>15</sup><http://gearnuke.com/steam-sales-2015-valve-generated-total-3-5-billion-paid-games/>

<sup>16</sup><http://www.tweaktown.com/news/46666/report-valve-rakes-1-5-billion-revenue-steam-sales-2014/index.html>

<sup>17</sup><http://techland.time.com/2013/09/23/valve-comes-out-swinging-with-steam-7-things-you-need-to-know/>

aos da Steam, ainda que em promoções temporárias, como é o caso da GOG.com (anteriormente conhecida por Good Old Games).

No que respeita à estrutura da empresa, Varoufakis (2012) descreve-a como não tendo chefes nem ordens a cumprir, onde cada trabalhador é livre para decidir o que fazer. Para acentuar este espírito de abertura, e citando Varoufakis, “as secretárias na Valve têm rodas, de modo a possibilitar a cada trabalhador mudar-se para onde mais lhe convier”, procurando a ordem, não na hierarquia, mas na espontaneidade.

Hern (2012) descreve uma das primeiras mensagens que os novos colaboradores recebem quando chegam à Valve, denominada *Valve Method*: “a primeira coisa a saber é que o Gabe está no topo, e estão 249 pessoas debaixo dele”, referindo-se à hierarquia da Steam, onde todos (exceto Gabe Newell, CEO da Valve) são, hierarquicamente, iguais.

A Valve procura contratar trabalhadores polivalentes por essa mesma razão, para não terem de estar “presos” a uma só tarefa, podendo contribuir do máximo número de formas para o sucesso da empresa, sendo esse um dos fatores chave para o sucesso da empresa. É esta diversidade de capacidades e de conhecimentos dos trabalhadores que permite à Valve atingir ordem na espontaneidade, dado que, e citando Cordasco e Bavetta (2015, 58), a diversidade constitui, até certo ponto, “tanto uma importante oportunidade a explorar como um requisito necessário para preservar a espontaneidade da ordem”. Graças a estas condições excecionais de trabalho, a Valve tem sido reconhecida como um dos melhores locais para se trabalhar<sup>18</sup>, especialmente no mundo dos videojogos<sup>19</sup>, onde as condições são, regra geral, bastante criticadas<sup>20</sup>.

## 2.5. Um novo mundo para a Valve

Dada a clara liderança no mercado de distribuição de videojogos digitais para computador, bem como os recursos tecnológicos de topo que dispõe, a Valve anunciou, em 2012, o seu objetivo de entrar no mercado das consolas e intrometer-se na “guerra de consolas” da oitava geração de consolas. Posteriormente, a 25 de setembro de 2013, anunciou oficialmente

---

<sup>18</sup><http://www.businessinsider.com/video-game-developers-really-want-to-work-for-valve-2014-8>

<sup>19</sup><http://www.gamerevolution.com/news/valve-is-the-best-place-to-work-activision-publishing-among-the-worst-14919>

<sup>20</sup><http://kotaku.com/5940672/pissed-off-employees-bash-pretty-much-every-major-video-game-company>

as Steam Machines, um híbrido entre consola e computador, que serve de porta de entrada do serviço Steam para o território das consolas.

De modo a dotar a sua consola de características distintivas entre as demais concorrentes, a Valve desenvolveu o sistema operativo SteamOS, baseado no Linux, e que permite aos utilizadores aceder à conta Steam, otimizado para todas as funcionalidades. O SteamOS permite, ao mesmo tempo, que os utilizadores e produtores produzam conteúdos melhores e cooperem na melhoria contínua desses conteúdos (Schreler, 2013).

Esta aposta no Linux, além de toda a liberdade que este oferece, deve-se também ao facto de que, para Gabe Newell, o Windows está a afastar-se dos jogadores, ao tornar-se fechado e complexo para os utilizadores e para os produtores, o que já motivou diversos comentários negativos para com as recentes versões do Windows por parte do CEO da Valve (Kain, 2012).

Se quanto ao *software* das Steam Machines temos o SteamOS, desenvolvido pela própria Valve, no que toca a *hardware* o método escolhido é mais complexo. Usando, em parte, uma estratégia semelhante à usada pela 3DO aquando da quinta geração de consolas, a Valve optou por disponibilizar um conjunto de especificações a produtores de *hardware* externos, dando-lhes a possibilidade de apresentarem Steam Machines próprias, com designs diferentes e com capacidades de *hardware* diferentes, apenas necessitando de garantir os requisitos mínimos da Valve. Ao mesmo tempo, a Valve pode produzir também as suas próprias Steam Machines, de modo a garantir versões mais estáveis. Dada a multiplicidade de opções de formatação, as Steam Machines podem ser melhoradas ao longo do tempo, algo fora do alcance das restantes consolas (Peckham, 2013). Além desta possibilidade, as Steam Machines irão contar com um catálogo de jogos semelhante à versão de computador, desde os grandes títulos aos produzidos pela comunidade.

Outro aspeto importante das Steam Machines é o controlador, denominado pela Valve de Steam Controller. De aspeto futurista e usando tecnologia de toque, é considerado um ponto forte dado o seu aspeto inovador, a sua fiabilidade e robustez, permitindo ainda um elevado grau de personalização. Além do controlador, a Valve lançou também o Steam Link, um dispositivo que se liga às televisões, permitindo o *streaming* do jogo do computador para a televisão a que está ligado. As Steam Machines foram postas à venda em novembro de 2015<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> <http://www.pcworld.com/article/3006148/software-games/losing-steam-pc-partners-avoid-steam-machines-as-testing-shows-poor-performance-vs-windows.html>



Imagem 9 - O revolucionário controlador das Steam Machines

Ainda assim, e apesar dos vários pontos a favor das Steam Machines - uma comunidade grande, ativa e unida e um *software* adaptado às necessidades dessa mesma comunidade – o sucesso nunca está garantido num mercado como o das consolas. Em primeiro lugar, o mercado é dominado por três empresas com enorme experiência, uma base de jogadores já estabelecida e um par de anos de avanço na geração. Além disso, muitos dos títulos que dominam as tabelas de vendas são exclusivos, algo que o catálogo da Steam ainda não oferece em igual quantidade. A capacidade da consola cativar jogadores de concorrentes não é certa, pois grande parte dos jogadores já investiu na consola, e a grande diferença que a Steam oferece é jogar títulos da lista do computador na televisão, algo que muitos destes jogadores não têm pois, ao terem consolas, nunca adquiriram jogos via Steam, não tendo assim jogos no computador para jogar na televisão.

Mesmo no que toca a preços, as consolas de oitava geração têm preços a rondar os 400€ (Wii U – 319€; Playstation 4 – 399€; Xbox One – 499€), enquanto que as Steam Machines começam nos 500€ (chegando, em alguns casos, aos 5 mil €<sup>22</sup>) - preços superiores por consolas com especificações pouco superiores, ou nalguns casos até inferiores. Outra crítica apresentada é o facto da Steam Link fazer, na prática, o mesmo que uma Steam Machine pois ao permitir o envio das imagens do computador para a televisão, está efetivamente a permitir aos jogadores usufruírem da Steam nas salas de estar, com a diferença da Steam Link custar 100€, bastante mais barata que qualquer uma das Steam Machines<sup>23</sup>.

No entanto, as Steam Machines não são o único desenvolvimento da Valve. Graças a uma parceria com a HTC, a Valve prepara-se para competir com as restantes consolas no

---

<sup>22</sup> <http://www.techradar.com/news/gaming/these-are-the-steam-machines-landing-this-holiday-season-1287235>

<sup>23</sup> <http://www.techradar.com/news/gaming/consoles/valve-steam-box-release-date-news-and-features-1127072>

mercado da realidade virtual, apresentando para tal a SteamVR. Usando como dispositivo de interface de realidade virtual o Vive, da HTC, a SteamVR permite aos utilizadores usufruir da Steam em realidade aumentada, nomeadamente em jogos e nas interfaces da loja virtual da Steam. Inicialmente, apenas 50 jogos são compatíveis com esta opção.

Desta forma, a Valve procura estar à frente da concorrência no que toca à realidade virtual, o ponto de maior interesse na oitava geração de consolas e que já motivou mudanças radicais nos principais concorrentes. Graças a este desenvolvimento, e em conjunto com as Steam Machines, pois todo o sistema da SteamVR é otimizado para as diversas Steam Machines, o utilizador pode controlar todo o ambiente virtual na sua sala de estar, bem como ter novas experiências na forma de jogar os seus títulos preferidos.



Imagem 10 - Equipamento de realidade virtual da Valve

Notoriamente, o caminho para o sucesso da Steam no mercado das consolas não será fácil, dada a concorrência existente, as diferentes variáveis do mercado, os preços altos e a própria confusão criada sobre a utilização de todos os componentes lançados no mercado. Ainda assim, os primeiros sinais de preocupação por parte dos concorrentes começam a surgir, com Poladian (2016) a dar conta do *upgrade* da Sony à sua consola de oitava geração, a Playstation 4. Do mesmo modo, o entusiasmo gerado em torno da SteamVR tem obrigado a esforços redobrados por parte das concorrentes para acompanharem a inovação conseguida (Fahey, 2015).

Apesar disso, a Valve continua fiel a si própria. Os seus dados de vendas, de jogos e de Steam Machines, e os seus relatórios de contas, continuam a ser secretos, e os valores apontados são apenas estimativas, sendo por isso difícil perceber o grau de sucesso das Steam Machines. Quanto ao mercado das consolas, agitou-se com a chegada da realidade virtual, obrigando os

principais intervenientes a inovarem para garantirem o sucesso. Dado o avanço da Valve na realidade virtual, conseguirá esta atrair jogadores para as suas consolas? E em caso de sucesso da Valve, como será o crescimento de uma empresa que opera de forma tão distinta das demais?

## **2.6. Questões do caso**

Tendo por base o conteúdo do caso, bem como informações adicionais presentes noutras fontes que possa pesquisar, responda às seguintes questões, integrando a teoria dada nas aulas com os conteúdos práticos do caso.

1. Faça um pequeno estudo das envolventes mediata e imediata da indústria das consolas;
2. Identifique a estratégia de negócio seguida pela Valve e justifique a sua resposta;
3. Identifique quais os recursos e as capacidades chave da Valve e avalie a sustentabilidade da vantagem competitiva por eles criada;
4. Usando o modelo da matriz SWOT, analise a situação atual da Valve.

Concluído o caso de estudo em si, o próximo capítulo consiste na apresentação da nota pedagógica.

### 3. Nota Pedagógica

#### 3.1. Público-alvo do caso

O presente caso de estudo pedagógico tem como principal audiência os alunos de licenciaturas e mestrados na área da Gestão, e nas quais se lecionem cadeiras ligadas à Estratégia. Estas são as cadeiras em que as ferramentas fundamentais à resolução do caso são estudadas como conteúdo principal e, por isso, mais aprofundadamente, dotando os alunos dos conhecimentos necessários à compreensão, discussão e resolução do mesmo.

Dado que o caso de estudo pedagógico descreve uma situação real à qual se procura que os alunos apliquem os seus conhecimentos, concretamente, nas áreas da gestão estratégica, pode também ser usado em processos de recrutamento de empresas que se dediquem à consultoria estratégica, onde é bastante usual o uso de casos de estudo na aferição dos conhecimentos dos candidatos.

Assim, este caso de estudo pedagógico procura apresentar o motivo da Valve, uma empresa cujo foco era, quase exclusivamente, o mercado dos jogos de computador, onde era e é o principal interveniente, ter optado por entrar num mercado pouco atrativo e altamente competitivo como o mercado consolas, há muitos anos dominado por apenas três *players* principais.

#### 3.2. Objetivos Pedagógicos

Sendo o presente projeto um caso de estudo pedagógico, este deve servir como uma ferramenta de auxílio ao ensino. Desta forma, devem ser definidos objetivos pedagógicos, de modo a mostrar que conhecimentos teóricos se pretende que os alunos consigam aplicar na realização do caso prático. Dado o foco na gestão estratégica, pretende-se que os alunos consigam aplicar os seguintes conhecimentos ao caso da Valve:

- Analisar o mercado global, utilizando para o efeito o modelo PESTAL;
- Analisar a indústria, usando os modelos das cinco forças de Porter e da “*Value Net*”;
- Identificar e justificar qual a estratégia de negócio seguida pela empresa, usando para o efeito o modelo das estratégias genéricas de Porter;
- Identificar quais os recursos e as capacidades chave da empresa e avaliar a sustentabilidade da vantagem competitiva por eles criada, usando o modelo VRIO;
- Usando as análises desenvolvidas previamente, estudar as ligações entre o ambiente envolvente da empresa e os seus recursos e capacidades, usando o modelo SWOT.

### 3.3. Revisão de Literatura

No presente capítulo são apresentados os conceitos essenciais a saber pelos alunos, de modo a estudarem corretamente o caso de estudo pedagógico. Do mesmo modo, são explicados vários modelos relacionados com a estratégia, de modo a dotar os alunos de ferramentas capazes de ultrapassar os desafios apresentados pelo caso.

Em primeiro lugar, é feita uma contextualização da estratégia em relação à gestão, bem como uma breve distinção entre duas correntes do pensamento estratégico – a visão baseada na competitividade e a visão baseada nos recursos. Em segundo lugar, é apresentada a análise PESTAL, usada para estudar a envolvente externa da empresa. De seguida é analisada a atratividade da indústria, através do modelo das cinco forças de Porter e do modelo da “*Value Net*”, após a qual são descritas as estratégias genéricas de negócio.

No ponto seguinte, o assunto tratado é a visão baseada nos recursos, com especial enfoque no modelo VRIO, após o qual são apresentados o modelo SWOT e o modelo SWOT Sistémico, que usam informação dos outros modelos. Os últimos dois pontos tratam de estratégias corporativas, essenciais para compreender o caso. O primeiro ponto trata da distinção entre integração vertical e *outsourcing* e o segundo das estratégias de diversificação.

#### 3.3.1. A ponte entre a Estratégia e a Gestão

Alfred Chandler (1962, 13) definiu estratégia como sendo “a determinação das metas e dos objetivos básicos a longo prazo de uma empresa, e a adoção de ações e a alocação de recursos necessários para atingir essas metas”. De acordo com Bracker (1980, 221), e na tentativa de aglomerar várias definições anteriores, a “gestão estratégica compreende a análise dos ambientes internos e externos de uma empresa para maximizar a utilização dos recursos em relação aos objetivos”. Ainda assim, esta não é uma definição universal de gestão estratégica. Um estudo de Nag, Hambrick e Chen (2007, 952) mostra que a dificuldade em definir, de forma consensual, o conceito de gestão estratégica, advém das suas “fronteiras amorfas e inerente pluralismo”. No entanto, os autores referem também que estas permitem uma maior liberdade de pensamento aquando do estudo da estratégia no campo da gestão.

Segundo Aspara e Tikkanen (2013), a gestão estratégica tem como principal objetivo a criação de valor, preocupando-se com o “se e como” a empresa cria valor de forma sustentada ao longo do tempo. Um conceito importante para as empresas neste contexto é o conceito de *strategic-fit*, a adoção de medidas personalizadas para enquadrar e adequar a estratégia às



necessidades da empresa, com o objetivo de criar valor (Wartman, 2005). Frigo (2002, 6), por sua vez, refere que uma empresa apenas cria valor quando “produz mais retorno do que aquele que seria produzido com o mesmo nível de investimento noutra empresa”, considerando, assim, que o objetivo da gestão estratégica é o de “produzir um retorno maior do que o custo de oportunidade do dinheiro investido”.

Definido o conceito de gestão estratégica, importa saber também quais os determinantes que suportam a sobrevivência das empresas no mercado. Para o efeito, existem duas correntes de pensamento diferentes: uma focada no papel da indústria e da competitividade existente nesta (Porter, 1980; Brandenburger & Nalebuff, 1996; Stonehouse & Snowdon, 2007); outra orientada para as capacidades e recursos únicos de cada empresa (Barney, McWilliams & Turk, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Barney & Wright, 1998). De seguida, será brevemente apresentada cada uma delas, bem como os conceitos e as ferramentas usadas por cada uma.

A corrente da gestão estratégica baseada na competitividade da indústria tem como propósito averiguar as interações da empresa com o seu ambiente (Porter, 1981). Sendo um dos principais impulsionadores desta corrente, Porter (1980, 3) refere que o “principal aspeto do ambiente da empresa é a indústria ou indústrias nas quais compete”. Para Porter, a estrutura da indústria vai, em grande medida, determinar o comportamento da empresa e o lucro que ela será capaz de obter. É, por esse motivo, necessário que se perceba a forma como essa estrutura afeta a competição, avaliando, para tal, o grau de atratividade da indústria. Para medir o grau de atratividade da indústria, Porter desenvolveu o modelo das cinco forças, o qual permite analisar a importância ou poder de cada uma das forças propostas na atratividade da indústria, o que pode permitir posteriormente a formulação de estratégias para maximizar a lucratividade da empresa na indústria. Deste modo, quanto mais fortes essas forças forem, menos atrativo é o mercado; por outro lado, forças fracas tornam o mercado mais atrativo.

A perspetiva alternativa, orientada para as capacidades e recursos únicos da empresa, é designada de visão baseada nos recursos (VBR). Esta defende a importância para a empresa de possuir capacidades, técnicas e recursos que promovam vantagens competitivas para a mesma. Desta forma, os defensores da VBR entendem que são essas capacidades, técnicas e recursos internos da empresa que devem servir de base à definição das estratégias a adotar, ao invés da estrutura da indústria. Ainda assim, é importante frisar que a corrente de estudo da VBR pode ser complementar à corrente da organização industrial, não sendo as duas mutuamente

exclusivas (Mahoney & Pandian, 1992). Estas podem, no entanto, levar a conclusões diferentes acerca da entrada (ou não) num dado mercado.

Nos pontos seguintes, vão ser desenvolvidos os principais temas relacionados com a estratégia organizacional. Inicialmente, será tratado o estudo da envolvente global e de como a empresa interage com essa envolvente, permitindo a identificação de oportunidades e ameaças.

### **3.3.2. Estudo da envolvente global**

A envolvente externa pode ser dividida em dois conjuntos de variáveis distintos: a envolvente mediata, que engloba as variáveis que a empresa não consegue controlar e que são comuns a toda a indústria; e a envolvente imediata, na qual a empresa tem algum controlo sobre as variáveis dominantes. O foco nesta secção é apenas no estudo da envolvente mediata (ou global).

Estando a envolvente global focada nas relações que se estabelecem entre a empresa e o seu meio envolvente, as ferramentas propostas têm de ser capazes de avaliar um conjunto de variáveis que a empresa não consegue controlar, sejam eles fatores políticos, económicos, sociais ou tecnológicos, uma vez que o meio envolvente é dinâmico e sofre constantemente variações. Esta turbulência pode resultar de diversos fatores, como a globalização, desenvolvimentos tecnológicos súbitos, mudanças nos hábitos dos consumidores, uma maior preocupação com a responsabilidade social da empresa, entre outros.

Uma das ferramentas mais usadas para avaliar a envolvente mediata da empresa e, por conseguinte, conseguir inovar e tirar partido das oportunidades apresentadas pela envolvente, é a análise PESTAL (Cavalcante, 2013). Esta consiste em realizar uma averiguação de aspetos políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais de modo a compreender e contextualizar melhor o meio que rodeia a empresa e a sua indústria, permitindo-lhe uma maior capacidade de antever situações problemáticas, prever tendências ou identificar oportunidades e inovações na tecnologia (Rowe & Wright, 1999).

A componente política da PESTAL está relacionada com as relações existentes entre o governo e a economia local e global, dado que as decisões políticas internacionais têm a capacidade de alterar a situação local e, do mesmo modo, decisões políticas locais podem ter repercussões internacionais. A componente política é condicionada por fatores que vão desde a estabilidade política do país à política de impostos em vigor, bem como ao próprio estilo de

governança, se é mais liberal ou mais controlador, se permite monopólios, se apoia a internacionalização, entre outros.

A dimensão económica da análise PESTAL foca-se nos fatores económicos do meio, como o crescimento económico, as alterações nas taxas de juros, a taxa de inflação, a taxa de empregabilidade, entre outros. Estes fatores influenciam a situação económica e podem traçar os movimentos económicos seguintes, daí a extrema importância de analisar esta dimensão, permitindo planejar antecipadamente respostas às possíveis mudanças na economia.

Os aspetos sociais da PESTAL focam-se em aspetos como a cultura, demografia, taxa de natalidade, a taxa de mortalidade, entre outros. Dado que cada país é diferente, os gostos das populações são diferentes, pelo que é imperativo que uma empresa seja capaz de estudar e prever o impacto que esses gostos particulares possam ou não ter no negócio. Do mesmo modo, permite verificar tendências da procura de produtos/serviços, permitindo à empresa adotar estratégias atempadamente, pois permite-lhe conhecer e compreender melhor o mercado, em geral, e os consumidores, em particular.

Os fatores tecnológicos têm em conta os desenvolvimentos nas áreas da ciência e da tecnologia. Estando o desenvolvimento tecnológico ligado à inovação e eficiência, é de extrema importância para as empresas conseguir acompanhar a evolução dos processos mais recentes e conseguir igualmente integrá-los nas suas operações. Ao analisar fatores como, por exemplo, os incentivos disponíveis para investigação, o interesse tecnológico do governo e da indústria, inovações tecnológicas e de processo, bem como a facilidade em conseguir patentes, a empresa procura garantir superioridade tecnológica no mercado. Do mesmo modo, é imperativo que compreenda qual a reação dos consumidores às mudanças tecnológicas, analisando novas tendências e procurando usá-las para seu proveito.

A dimensão ambiental da PESTAL serve para analisar fatores como o clima e a crescente preocupação com as alterações climáticas. Devido a isso, é uma dimensão que pode ter o efeito de criar ou destruir mercados e maneiras de operar nesses mesmos mercados. Esta dimensão está intrinsecamente ligada ao conceito de responsabilidade social das empresas (RSE).

A responsabilidade social das empresas é o conjunto de comportamentos adotados por uma empresa para com os seus *stakeholders*, englobando os consumidores, os seus empregados e o próprio meio ambiente (Zheng, Luo & Wang, 2014). De acordo com Arnaud e Wasieleski (2014, 315), a responsabilidade social das empresas “envolve a consideração dos impactos

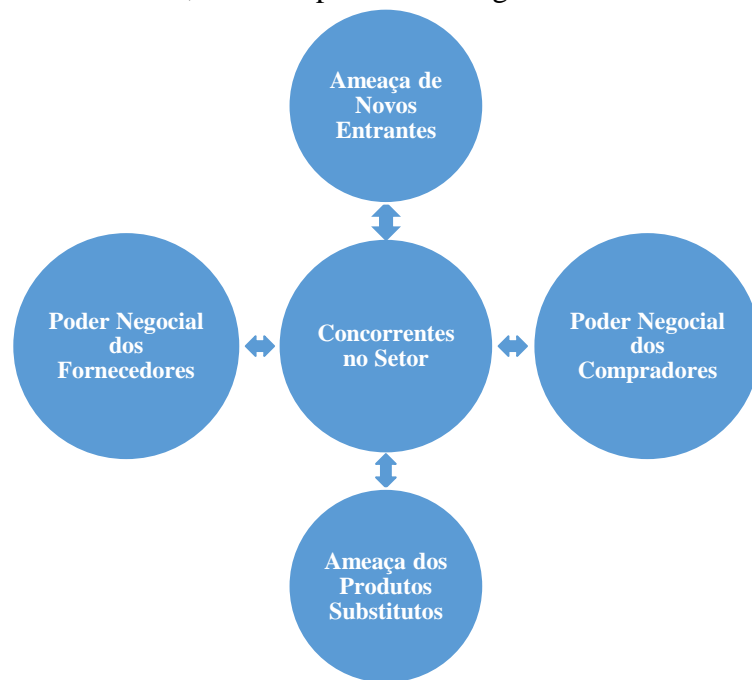
sociais, ambientais e económicos de potenciais decisões de negócios”. A importância da responsabilidade social das empresas tem vindo a aumentar, em parte devido à globalização e consequente exposição das empresas ao mundo, mas também devido à crescente preocupação com o ambiente (Bansal, 2013).

Por fim, o determinante legal, que pode por vezes ser associado à componente política, está estritamente ligado às leis adotadas. Desde leis do consumo, leis de segurança no trabalho, quotas de empregabilidade, entre outros, influenciam a forma como a empresa pode operar e os custos que terá.

No ponto seguinte, o foco passa para a análise da envolvente imediata.

### 3.3.3. Atratividade da indústria

Uma ferramenta que permite examinar a atratividade da indústria é o modelo das cinco forças de Porter (1980). Segundo Stonehouse e Snowdon (2007, 257), este modelo “permite a uma empresa averiguar tanto a atratividade (potencial rentabilidade) da sua indústria como a sua posição competitiva dentro dessa mesma indústria”. O modelo das cinco forças de Porter engloba cinco dimensões distintas, como se pode ver na figura 1.



Fonte: Porter (1980)

Figura 1 - Esquema exemplificativo do modelo das cinco forças de Porter

Os concorrentes no setor são parte fundamental deste modelo. Foca-se o número, o poder e a rivalidade que existe entre os atuais intervenientes do mercado. As formas de concorrência dentro do mercado podem assumir diversas formas, desde uma guerra de preços,

despoletada por vários concorrentes de poder semelhante, a estratégias de marketing agressivas. Quanto maior a intensidade da concorrência na indústria, menor a atratividade da mesma.

Do mesmo modo, em caso de dinamização e crescimento do mercado, a atratividade da indústria aumenta, já que existe menor necessidade de procurar quota de mercado dos concorrentes. Essa dinamização pode resultar da necessidade constante de inovar e diferenciar. Por outro lado, em caso de crescimento lento do mercado, pode dar-se o caso de haver demasiados concorrentes para a procura existente, o que pode originar uma estagnação do mercado e uma concorrência apenas pelo preço, algo positivo para os consumidores, mas negativo para as empresas, aumentando a intensidade da concorrência entre as empresas na indústria.

Outro fator com influência na atratividade da indústria são as barreiras à saída. Estas implicam que uma empresa compita no mercado durante mais tempo do que seria normal caso essas mesmas barreiras não existissem. Estas barreiras podem estar relacionadas com fatores emocionais ou estratégicos, como a existência de competências especializadas. Quanto maiores as barreiras à saída, maior a concorrência entre os competidores da indústria.

Do mesmo modo, a criação de excesso de capacidade na indústria origina um excesso de oferta. Por conseguinte, esse excesso de capacidade na indústria pode resultar num corte nos preços, levando a uma competição muito baseada nos preços, aumentando a intensidade da concorrência, e diminuindo assim a atratividade da indústria.

A ameaça de novos entrantes reflete o perigo que estes podem representar, estando essa entrada sempre condicionada pelas barreiras à entrada presentes no mercado, como por exemplo a possível reação dos restantes concorrentes (movimentos de retaliação). Outras barreiras à entrada vão desde a existência de economias de escala a elevadas necessidades de capital inicial, sendo que a própria imagem das empresas já a operar no mercado, bem como a diferenciação dos seus produtos, influenciam negativamente a possibilidade de entrar num novo mercado e de aceder aos mesmos canais de distribuição usados por estes. A existência de fortes barreiras à entrada de novos concorrentes aumenta a atratividade da indústria, já que a ameaça de novos entrantes é menor.

A ameaça de produtos substitutos está relacionada com a concorrência de empresas de setores diferentes, mas cujos produtos desempenham funções semelhantes ou permitem satisfazer as mesmas necessidades – substitutos. Assim quanto maior for essa ameaça de produtos substitutos, menor será a atratividade do mercado. Caso os produtos substitutos sejam

bastante superiores aos produtos da indústria, podem também originar uma fasquia máxima – *price ceiling* – para os preços que a indústria pode pedir, diminuindo assim as margens de lucro na indústria, reduzindo também a atratividade do mercado.

O poder negocial dos compradores mede a capacidade que os compradores têm para afetar as decisões da indústria, e depende, entre outros, do número e dimensão dos compradores. Quanto maior for a dimensão do comprador, ou menor o número de compradores, maior será o seu poder negocial, e menor a atratividade da indústria.

Os custos de mudança dos compradores são outro fator de aferição do poder negocial dos compradores. Caso haja uma diminuição dos custos que o comprador tem em mudar de fornecedor, o seu poder negocial aumenta. O poder negocial dos compradores depende ainda da importância do produto a comprar em relação aos custos totais, da importância que o produto a comprar acrescenta à qualidade dos seus produtos ou serviços finais e do grau de informação do comprador. Quanto maior o poder negocial dos compradores, menor a atratividade da indústria.

No que toca ao poder negocial dos fornecedores, a análise é simétrica à anterior, relativa ao poder negocial dos consumidores. A sua relevância prende-se com a capacidade que estes têm de influenciar a rentabilidade da indústria. Fornecedores de grande dimensão, por exemplo, exercem maior poder no mercado. Do mesmo modo, o número de fornecedores influencia o seu poder negocial, pois vários fornecedores apresentam mais alternativas do que apenas um fornecedor, o que reduz o seu poder negocial. Outro fator que afeta o poder negocial dos fornecedores é se estes servem ou não outras indústrias. O fornecedor que não dependa exclusivamente da indústria, ou que produza algo único, vê o seu poder negocial aumentado.

Outro fator ainda que pode influenciar o poder negocial dos fornecedores é a existência de leis que regulamentem o preço mínimo a pagar aos fornecedores, como acontece, por exemplo, na indústria dos laticínios, onde foi acordado um preço mínimo a pagar aos fornecedores.

Por fim, no caso de o fornecedor observar que o mercado é rentável e atrativo, este pode querer entrar no mercado por si, isto é, integrar verticalmente, ao utilizar para seu benefício as competências e ligações adquiridas enquanto fornecedor. Esta possibilidade cria dois constrangimentos, dado que surge um novo concorrente e perde-se um fornecedor, diminuindo a atratividade do mercado em dois determinantes, simultaneamente.

Apesar de ser um modelo largamente utilizado e de ter bastantes virtudes na análise da atratividade da indústria, o modelo das cinco forças de Porter tem sido sujeito a uma considerável quantidade de críticas, entre as quais se destacam a consideração de que os diferentes elementos não se influenciam entre si e a inexistência de consideração das capacidades e recursos da empresa em relação aos concorrentes (Narula, 1993; Schmalensee, 2012).

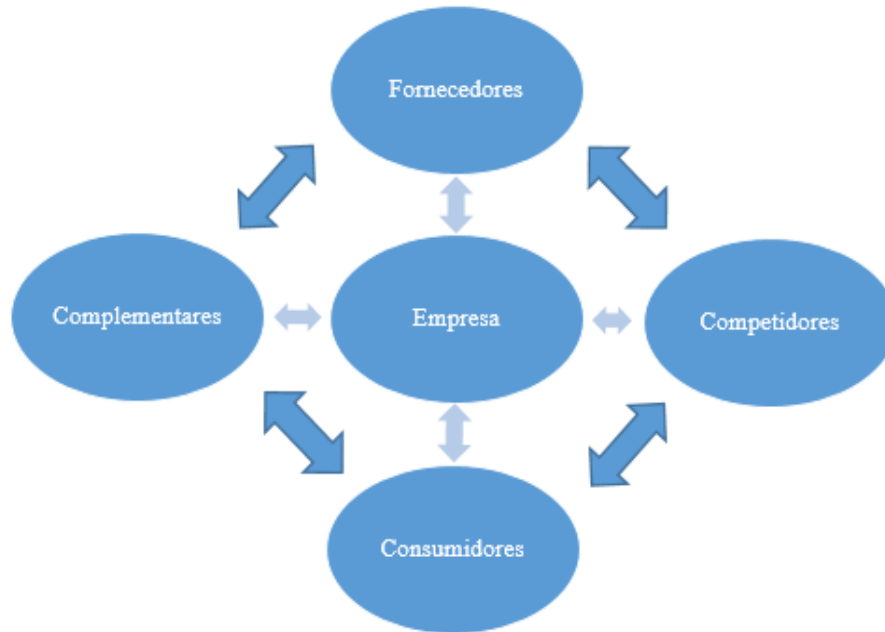
Rumelt (1991, 182) defende que os “fatores específicos de cada empresa têm um peso maior na sua rentabilidade do que fatores adjacentes a toda a indústria”, sendo que esta crítica remete para a importância dos recursos e competências específicas da empresa, ideia defendida pela teoria da visão baseada nos recursos. Outra crítica ao modelo das cinco forças de Porter é que este se foca demasiado na competição e subestima o papel da cooperação dentro da indústria, não acautelando as situações em que duas partes possam ganhar em cooperarem com a outra – situações de *win-win* na teoria dos jogos (Brandenburger & Nalebuff, 1996).

O modelo da “*Value Net*”, proposto por Brandenburger e Nalebuff (1996), vem alterar assim o paradigma ao introduzir, juntamente com a empresa, os competidores, os clientes e os fornecedores, a noção dos complementares. Este modelo diferencia-se do modelo das cinco forças de Porter ao colocar a empresa no centro da análise, e afastando-se do foco exclusivo na dinâmica de competição, a principal crítica dos autores ao modelo de Porter.

Segundo o modelo da “*Value Net*”, um competidor tem um produto que, quando adquirido, diminui o interesse do comprador no nosso, levando a que este desvalorize, comparativamente ao caso do cliente não ter adquirido o produto do competidor. Por outro lado, um complementar tem um produto que, quando adquirido, leva a que o consumidor valorize mais o nosso produto por ter o dele, do que se o cliente não o tivesse adquirido.

A cooperação entre a empresa e um complementar leva a um aumento dos proveitos, que terão depois de ser repartidos por ambos. Assim, surge um novo conceito, a co-opetição, segundo o qual a empresa coopera e compete ao mesmo tempo, podendo os complementares ser considerados potenciais parceiros estratégicos para o negócio. No entanto, a co-opetição exige um jogo de forças entre concorrentes, de modo a garantir que não se sai a perder, uma vez que, apesar do potencial benefício da cooperação, o resultado final terá de ser dividido por todos os participantes (competição).

O modelo da “*Value Net*” é apresentado, de seguida, na figura 2.



Fonte: Bradenburger & Nalebuff (1996)

Figura 2 - Modelo da "Value Net"

No ponto seguinte, são apresentadas as estratégias de negócio, dando especial ênfase ao modelo das estratégias genéricas de Porter. As estratégias genéricas de negócio influenciam a mentalidade a adotar pela empresa, bem como a direção a tomar pela empresa de modo a conseguir maximizar o seu funcionamento consoante a estratégia escolhida, que aposte num produto *premium* ou numa minimização dos custos.

#### 3.3.4. Estratégias de negócio

Como vimos anteriormente, o modelo das cinco forças de Porter averigua a atratividade de uma indústria, mas não analisa as características operacionais de uma empresa. Assim, Porter desenvolveu o modelo das estratégias genéricas com o intuito de realçar o modo de competir da empresa.

As estratégias genéricas de negócio (Porter, 1980) são também um relevante instrumento de análise, as quais visam descrever as principais formas de criar uma vantagem competitiva ao adaptar o funcionamento da empresa ao segmento que deseja satisfazer. Existem dois critérios fundamentais para escolher a estratégia: a amplitude a que se pretende concorrer e o tipo de vantagem competitiva que a estratégia permite obter.

As estratégias genéricas são a liderança pelo custo, a diferenciação e a focalização, que pode ser pelo custo ou pela diferenciação (Kos, Parks, Psenicka & Kasuganti, 2002). Uma quinta estratégia, definida por Parnell (2006) é a combinação da liderança pelo custo com a



estratégia de diferenciação, denominada “*best-cost provider*”, algo que Porter (1980) havia considerado incompatível no seu modelo original. Segundo Porter, esta combinação originava o risco da empresa ficar “*stuck in the middle*”, sem uma estratégia bem definida para seguir.

A figura 3, apresentada de seguida, permite identificar sucintamente as diferenças entre as estratégias de liderança pelo custo e de diferenciação, bem como o posicionamento das estratégias de focalização e de “*best-cost provider*”.

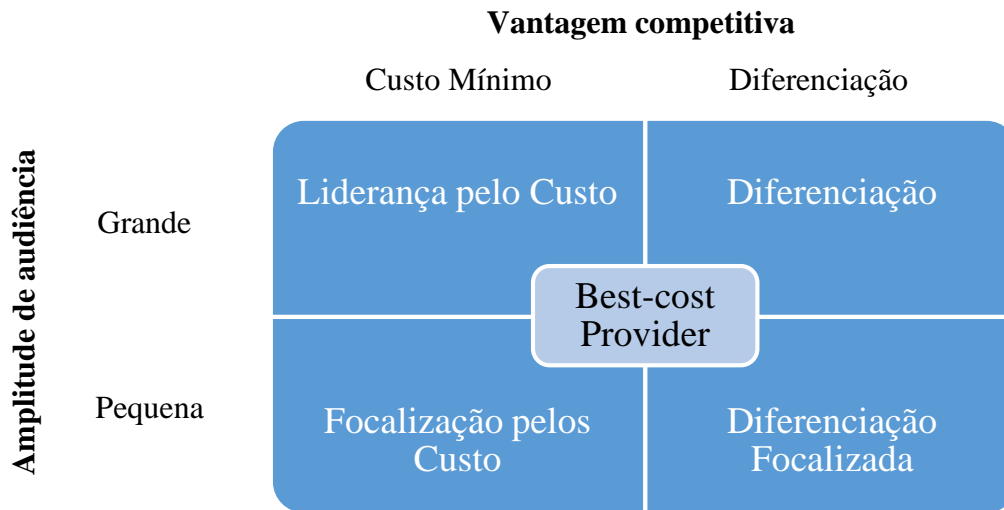


Figura 3 - As cinco estratégias genéricas de negócio

A estratégia de liderança pelo custo consiste em reduzir os custos, mantendo um produto de qualidade aceitável. Esta estratégia pode ser conseguida, por exemplo, simplificando ou tornando todos os produtos padronizados, reduzindo custos de produção ou custos comerciais. Ou seja, pretende-se reduzir custos, de forma contínua e sustentável, em toda a cadeia de valor. Requer que a empresa analise individualmente as atividades criadores de custos, aplicando depois medidas para a contenção dos mesmos. Esta estratégia vem geralmente associada a preços mais baixos para o consumidor, ainda que com qualidade suficiente para este o considerar atrativo. O produto deve, assim, incluir características ou prestar serviços que sejam essenciais do ponto de vista dos consumidores, podendo o resultado final não ser o menor custo possível.

Para que a estratégia de liderança pelo custo seja bem-sucedida, é imperativo que as fontes de vantagens de custo da empresa sejam difíceis de copiar por parte dos concorrentes, sendo a imitação um dos maiores riscos desta estratégia de negócio. Ao tornar-se excessivamente focada na redução de custos, a empresa corre também o risco de ignorar

possíveis mudanças na forma como os compradores veem o produto, alterações na sua sensibilidade ao preço ou o interesse destes em novas características.

Fundamental para o sucesso da empresa é também a capacidade de criar uma cultura de “consciência de custo” para os funcionários, para que todos, a todos os níveis, se preocupem com a redução de custos desnecessários. Todos estes processos devem ser aplicados de forma contínua, de modo a conseguir monitorizar e controlar permanentemente os custos da empresa.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, procura oferecer ao cliente um produto/serviço com características adicionais, diferenciadoras dos concorrentes; e requer que o produto da empresa seja percebido pelos consumidores como sendo melhor/oferecendo mais vantagens em relação aos dos concorrentes. Para ser bem-sucedida, a empresa deve, por exemplo, ser capaz de inovar nos processos, ser altamente competente ao longo de toda a cadeia de valor e ter um enfoque total na qualidade final do produto, com elevada atenção aos detalhes.

Uma das maiores preocupações de empresas que adotam a estratégia de diferenciação é a necessidade de encontrar formas de diferenciação que criem valor para o cliente. Isso requer que os consumidores vejam valor nessa diferenciação, caso contrário, os custos necessários a essa diferenciação serão inutilizados. É também vital para as empresas que as formas de diferenciação encontradas sejam difíceis de copiar por parte da concorrência, e que a empresa possa cobrar um preço *premium* pelo produto ou serviço.

É, no entanto, necessário que o produto (ou serviço) seja percebido como diferenciado pois, de outra forma, pode ocorrer uma de duas situações: o consumidor não reconhece no produto a diferenciação, isto é, características inovadoras suficientes para o preço; ou ocorre um excesso de diferenciação, que acarreta custos mais altos, mas que não são valorizados pelo cliente. Tem de haver uma sincronia entre o que os consumidores querem e o que a empresa oferece. Gastos excessivos ou um preço demasiado alto podem também por em risco uma estratégia de diferenciação.

As estratégias de focalização consistem em adaptar uma das duas estratégias acima descritas a segmentos mais estreitos e rentáveis, reduzindo a audiência e aproveitando o desinteresse dos concorrentes maiores por esses segmentos. Estas estratégias levam à concentração de recursos numa amplitude concorrencial menor. Ainda assim, é necessário que o segmento seja suficientemente grande e tenha capacidade de crescer, caso contrário, não será rentável por muito tempo.

Numa estratégia de focalização com base na liderança pelos custos, a empresa procura obter vantagens reduzindo os seus custos nos produtos apenas para um segmento-alvo, explorando possíveis diferenças no comportamento que os consumidores do segmento apresentem. Por outro lado, uma estratégia de focalização através da diferenciação procura diferenciar o produto para satisfazer um conjunto de necessidades de um segmento de compradores, dando enfoque às suas necessidades únicas.

A estratégia de combinação, também denominada por “*best-cost provider*” (Parnell, 2006) consiste em conciliar custos de produção baixos com um produto percebido pelo consumidor como melhor do que o dos seus concorrentes. Assim, a aposta da empresa é em oferecer ao consumidor mais “*value for money*” (valor pelo dinheiro). O grande desafio de seguir uma estratégia de “*best-cost provider*” prende-se com a dificuldade em diferenciar sem aumentar os custos. Para que isso aconteça, é essencial que a empresa consiga aplicar um modelo de negócio onde garanta que os custos fixos que tem de suportar são inferiores aos da concorrência.

Necessita ainda de um esforço dentro da organização para conseguir ser implementado, fazendo o melhor por menos (Faulkner & Bowman, 1992; Baroto, Abdullah & Wan, 2012). Ainda assim, e como Porter (1980) alertou, caso não seja bem implementada, esta estratégia pode levar a que a empresa acabe por não seguir nenhuma das estratégias, ficando a meio caminho entre a redução do custo e a apresentação de características diferenciadoras, pois corre o risco de não conseguir persuadir o consumidor a optar pelo seu produto em detrimento de outros mais diferenciados, ou de não conseguir manter os custos tão baixos, como os concorrentes que seguem uma estratégia de liderança pelos custos pura.

### **3.3.5. Visão baseada nos recursos**

Não obstante a corrente da competitividade da indústria, uma outra corrente de pensamento de gestão estratégica foi sendo desenvolvida, dando maior importância aos recursos e capacidades das empresas.

Segundo Barney e Hesterly (2015, 86) recursos são definidos como “ativos tangíveis e intangíveis detidos pela empresa para serem usados de modo a conceber e implementar as suas estratégias”, enquanto capacidades são o “conjunto de ativos necessários para tirar o máximo partido dos recursos da empresa”. Para Grant (1991, 120), “capacidades de uma empresa são o que ela pode fazer como resultado dos conjuntos de recursos a trabalharem em sintonia”.

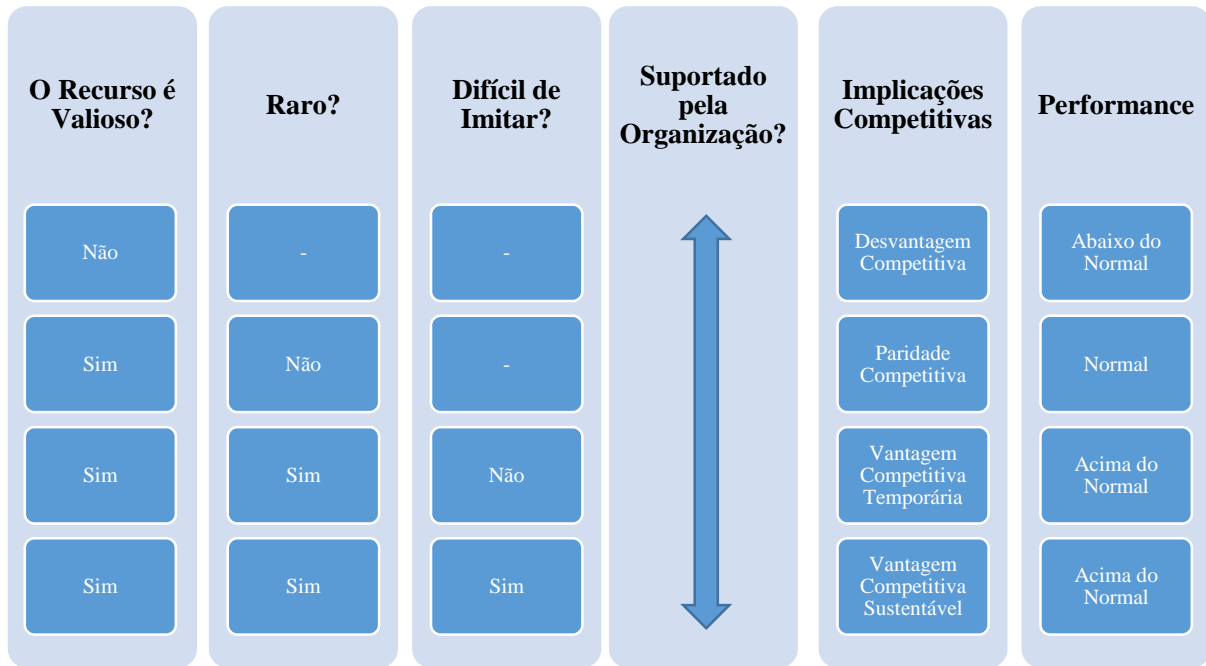
Segundo Barney (1991, 99), “as empresas obtêm vantagens competitivas sustentáveis ao implementar estratégias que exploram as suas forças internas, ao responderem a oportunidades no ambiente, enquanto neutralizam ameaças externas e evitam as fraquezas internas”. Este modelo tem em consideração a importância de obter vantagens competitivas duradouras, que a concorrência não consiga copiar (Barney, McWilliams & Turk, 1989).

Segundo Peteraf (1993, 180), existem quatro condições distintas para que um recurso dê origem a uma vantagem competitiva: a “heterogeneidade do recurso”, “os limites *ex post* para a competição”, a “mobilidade imperfeita do recurso” e “os limites *ex ante* para a competição”.

- A “heterogeneidade implica que empresas com capacidades diferentes são capazes de competir no mercado e, pelo menos, atingir o break-even” (Peteraf, 1993, 180). Assim, a heterogeneidade tem a ver com o facto de “algumas empresas terem recursos que geram mais valor do que outras” (Peteraf & Barney, 2003, 317);
- Os limites *ex post* à concorrência têm a ver com a necessidade da empresa preservar a heterogeneidade dos seus recursos, dado que só assim consegue apresentar uma vantagem competitiva sustentável;
- A mobilidade imperfeita está relacionada com a impossibilidade de alguns recursos serem trocados ou usados fora da empresa;
- Os limites *ex ante* para a concorrência têm, por sua vez, a ver com necessidade de não haver competição inicial pelo recurso, sob o risco de não se conseguir aproveitar esse recurso para aumentar a performance da empresa, devido aos custos associados à sua obtenção.

Partindo dos pressupostos apresentados por Peteraf, foi criado o modelo VRIO, com especial foco na heterogeneidade e na imobilidade dos recursos, bem como na sua tangibilidade/intangibilidade (Barney, 2001; Peteraf & Barney, 2003). Este modelo surge de modo a permitir às empresas analisar o potencial dos seus recursos e das suas capacidades específicas como possível fonte de vantagem competitiva sustentável (Barney & Wright, 1998).

O modelo VRIO (figura 4) consiste em averiguar se um recurso (ou capacidade) é valioso para a empresa, se esse recurso é raro, se é difícil de imitar e se, por fim, é suportado pela organização da empresa.



Fonte: Barney & Wright (1998)

Figura 4 - Modelo VRIO

Um recurso (ou capacidade) é valioso para uma empresa na medida em que melhora a sua capacidade competitiva, não necessitando de ser, em si, algo valioso. Do mesmo modo, segundo Barney e Hesterly (2015, 89) um recurso é valioso se permitir à empresa “tirar partido de oportunidades ou se proteger a empresa de ameaças externas”. No caso de a empresa ter a possibilidade de explorar um recurso, e se daí advir uma vantagem competitiva sobre a concorrência, esse recurso vai ser considerado valioso para a empresa.

A questão da raridade está relacionada com o número de concorrentes que têm esse mesmo recurso. Mesmo no caso de ser um recurso valioso, se esse mesmo recurso for detido por vários concorrentes, não é raro, não oferecendo à empresa uma vantagem competitiva, apenas criando uma situação de igualdade – paridade competitiva. De modo a poder constituir uma vantagem competitiva, esse recurso tem de ser detido por poucas ou nenhuma outra empresa.

Caso o recurso seja valioso e raro, coloca-se a questão da imitabilidade, sendo que o objetivo é que o recurso seja o mais difícil possível de imitar para a concorrência – inimitável. Os concorrentes que não têm o recurso valioso e raro vão procurar obtê-lo, pelo que é importante que este tenha características que o tornem difícil de imitar, como por exemplo ter um custo proibitivo. Capacidades como a cultura e o *know-how* da empresa são geralmente únicos e, por isso, também quase impossíveis de replicar. Do mesmo modo, o recurso pode ter

sido obtido através de condições históricas únicas ou derivado de condições sociais complexas, podendo não ser replicáveis. Em suma, é fundamental que a aquisição de um recurso ou capacidade implique um custo para a concorrência. Só assim é possível obter uma vantagem competitiva temporária.

Para conseguir obter uma vantagem competitiva sustentável, o objetivo final pela ótica da visão baseada nos recursos, é necessário um esforço de toda a organização de modo a maximizar a exploração dos recursos e das capacidades. Esse esforço organizacional provém de diversos fatores, entre os quais se destacam a importância dos recursos humanos e das práticas organizacionais de controlo e comunicação, que permitem o funcionamento da organização como um só organismo, criando assim condições ótimas de integração e exploração dos recursos e capacidades que são valiosos, raros e difíceis de imitar. Estes fatores são comumente designados recursos e capacidades complementares pois, apesar de não gerarem vantagens competitivas por si, permite que, em conjunto com outros recursos e capacidades, a empresa alcance vantagens competitivas sustentáveis (Barney & Hesterly, 2015).

Apesar de ser um modelo de fácil compreensão teórica e uma interessante ferramenta de estudo para pessoas e empresas, o modelo VRIO ainda padece de algumas limitações, como a dificuldade em aplicar os conceitos teóricos na prática e a falta de conexão entre a análise e as ações a tomar por parte de empresa (Knott, 2009; Newbert, 2014). A visão baseada nos recursos também é criticada por Knott (2009) por desconsiderar em demasia o papel competitivo dos outros intervenientes no mercado. Ainda assim, e podendo dar origem a conclusões discrepantes, dada a diferença dos focos de estudo, a visão baseada nos recursos é compatível com os modelos de aferição da atratividade da indústria, como o modelo das cinco forças de Porter, podendo as duas ser complementares.

### **3.3.6. Matriz SWOT**

Ainda que o modelo VRIO seja bastante consensual, existem outras ferramentas para auxiliar na criação de estratégias pelas empresas, como é o caso da análise SWOT, que permite averiguar quais os pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*) da empresa e quais as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*) presentes no mercado (Dyson, 2004).

Assim, e citando Helms e Nixon (2010, 216), a análise SWOT “ajuda na identificação de relações no ambiente bem como no desenvolvimento de caminhos personalizados para organizações”. A análise SWOT baseia-se na configuração de uma matriz como a apresentada de seguida na figura 5. De modo a obter uma matriz SWOT o mais completa possível, é necessário conhecer toda a envolvente da empresa, bem como as suas capacidades e recursos. Deste modo, a realização de uma matriz SWOT está dependente de uma investigação exaustiva do meio global, do mercado e da empresa, usando, assim, os diversos modelos apresentados anteriormente.

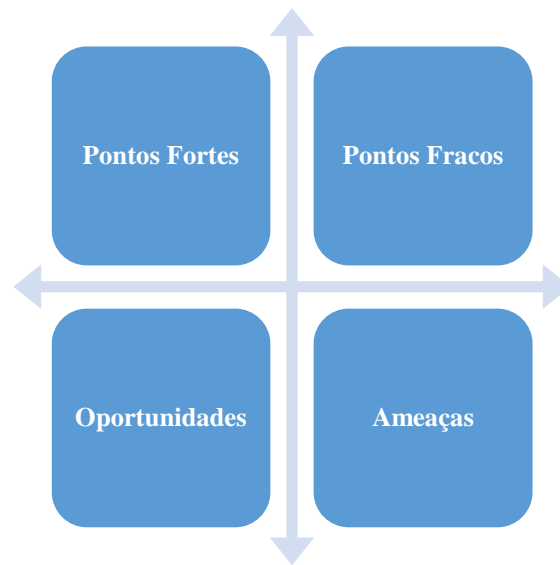


Figura 5 - Matriz SWOT

Mais recentemente, uma nova abordagem à configuração da matriz SWOT levou à criação da SWOT Sistémica. Nesta matriz, ao invés de termos quatro parâmetros individuais e isolados, procuramos conhecer as conexões entre eles. Desde modo, conjugando um ponto forte com uma oportunidade, encontramos um “desafio”, o de usar esse ponto forte de modo a satisfazer a oportunidade. Do mesmo modo, juntando um ponto forte a uma ameaça obtemos um “alerta”, pois podemos ter um ponto forte que não irá ser aproveitado.

Passando agora a tratar os pontos fracos, ligando um ponto fraco a uma oportunidade resulta num “constrangimento”, isto é, um motivo pela qual a empresa não consegue satisfazer uma oportunidade. Por fim, quando um ponto fraco é cruzado com uma ameaça, observamos um “perigo”, uma potencial perda de valia em relação aos concorrentes. Um esquema representativo da SWOT Sistémica é apresentado na figura 6, em baixo.

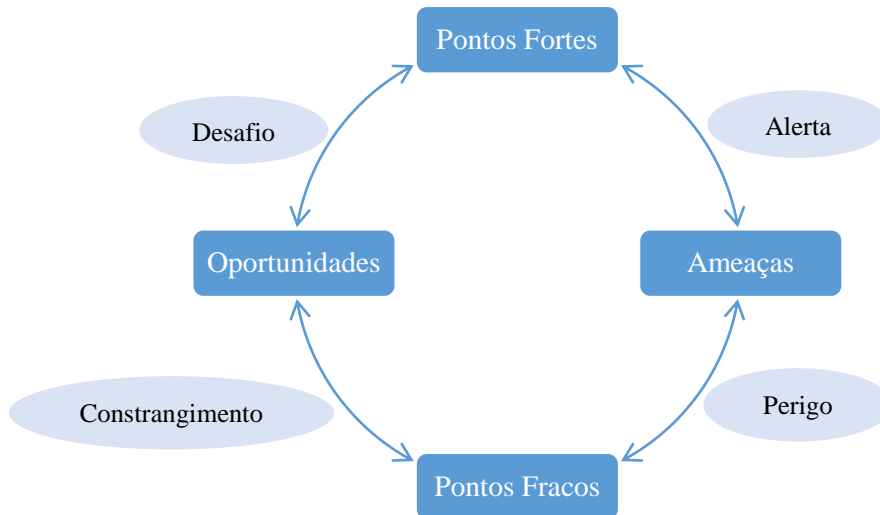


Figura 6 - Modelo exemplificativo da SWOT Sistémica

Ainda assim, e apesar de ser um modelo largamente estudado e usado, o modelo SWOT enfrenta algumas críticas, especificamente por apresentar poucas provas empíricas e por consistir numa análise subjetiva, que pode ser diferente de pessoa para pessoa (Valentin, 2011). Tal como acontece com o modelo VRIO, existe alguma dificuldade em associar os resultados teóricos com provas em contexto real, que levam, posteriormente, ao surgimento de críticas aos modelos.

Nas duas secções seguintes, a matéria em discussão são as estratégias corporativas, que estão relacionadas com os mercados em que as empresas optam por competir. A primeira secção está centrada no antagonismo entre duas estratégias bastantes usadas na indústria das consolas: a integração vertical, mais voltada para a centralização das atividades no seio da empresa, e o *outsourcing*, a estratégia de delegar atividades menos importantes a empresas externas. Já na segunda secção, a atenção passa para a diversificação. Esta estratégia consiste na utilização de competências adquiridas num negócio para retirar proveitos noutras áreas de negócio diferentes, permitindo à empresa participar num leque mais alargado de negócios.

### 3.3.7. Integração vertical vs *Outsourcing*

No âmbito da gestão estratégica, existe um conjunto de estratégias com especial enfoque na atuação concreta de uma empresa no mercado, com o objetivo de conseguir aumentar o valor desta e de todas as suas operações. Essas estratégias são habitualmente designadas de estratégias corporativas. Neste ponto específico, o foco é o contraste entre duas dessas estratégias, a integração vertical e o *outsourcing*. Para definir qualquer das estratégias, é fundamental definir cadeia de valor. Assim, e na ótica das estratégias corporativas, cadeia de valor é o conjunto das



atividades necessárias para que matérias-primas sejam transformadas em produtos finais, bem como o seu desenvolvimento e a sua distribuição até ao consumidor final (Barney & Hesterly, 2015).

Assim, a integração vertical de uma empresa está relacionada com a realização das atividades da cadeia de valor no seio da empresa. O nível de integração vertical reflete o número de etapas da cadeia de valor que uma empresa engloba na sua atividade. Além disso, procura também criar sinergias dentro da cadeia de valor da empresa, criando economias de escala, bem como controlar a distribuição e produção da cadeia de valor, aumentando o seu poder negocial e as barreiras à entrada a novos concorrentes.

A integração vertical pode ocorrer de três formas: a montante, a jusante ou em ambos. Quando se dá integração vertical a montante, ocorre a absorção de uma ou mais etapas da cadeia de valor que aproximam a empresa das matérias primas ou materiais necessários ao correto funcionamento da empresa, como por exemplo, um fornecedor de *inputs* da cadeia de valor da empresa. Por outro lado, integração vertical a jusante está relacionada com a assimilação de etapas da cadeia de valor que aproximam a empresa dos consumidores. Por exemplo, a aquisição de distribuidores e vendedores do produto, que fazem a mediação dos *outputs* da cadeia de valor da empresa, aproxima a empresa dos seus consumidores, permitindo um contacto potencialmente mais eficaz. Por último, pode dar-se o caso de ocorrer integração vertical a montante e a jusante, onde a empresa procura controlar quer a entrada de *inputs* quer a saída de *outputs*.

Fazendo a ponte entre a integração vertical e a visão baseada nos recursos, uma empresa deve procurar integrar verticalmente atividades nas quais possui recursos e/ou capacidades valiosos, raros e difíceis de imitar pois, ao integrar verticalmente, consegue proteger esses seus recursos e capacidades da concorrência ao não os disponibilizar a nenhuma entidade externa. Isto permite também combater o oportunismo, isto é, a exploração indevida da empresa por parte de fornecedores ou compradores (Rothaermel, Hitt & Jobe, 2006; Barney & Hesterly, 2015).

Assim, estratégias de integração vertical podem também ser usadas caso uma empresa pretenda diminuir a influência de fatores externos no funcionamento da cadeia de valor, como o poder negocial de fornecedores ou de distribuidores. Ao integrar na sua cadeia de valor as etapas que eram anteriormente satisfeitas por esses fornecedores ou por distribuidores externos, a empresa consegue assegurar condições mais favoráveis e uma maior capacidade de negociar.

Além disso, uma estratégia de integração vertical pode também implicar uma estratégia de diversificação, ao possibilitar a entrada num novo mercado.

Apesar disso, e como refere Krickx (2000), a integração vertical acarreta um certo grau de incerteza e de imprevisibilidade para a empresa. Isto acontece porque a integração na cadeia de valor de uma atividade anteriormente realizada fora da empresa pode resultar, por exemplo, em níveis de produção inferiores aos anteriormente obtidos e em custos acrescidos para a empresa. Como resultado, a empresa pode ter de alterar estratégias e a sua própria organização, dado que, e citando Novak e Stern (2009, 313), “os benefícios de integrar verticalmente atividades individuais dependem na manutenção de uma estrutura de integração vertical entre as diversas atividades”, forçando toda a organização a adotar a mesma linha de pensamento. Do mesmo modo, e devido ao aumento da complexidade causado pela estratégia de integração vertical, em caso de inovação no setor, a empresa pode não conseguir acompanhar as restantes empresas, correndo o risco de usar métodos obsoletos. Uma alternativa para essas empresas é a diminuição do interesse em inovar, isto é, minorar os incentivos à inovação, por exemplo, através da fidelização de clientes. Tendo clientes garantidos, existe um menor interesse e necessidade em inovar.

Ao contrário da integração vertical, uma estratégia de *outsourcing* implica a contratação de uma empresa externa para realizar uma atividade da cadeia de valor, em detrimento da realização desta por parte da empresa (Agndal & Nordin, 2009). Citando Solakivi, Töyli, Engblom e Ojala (2011, 131), uma empresa recorre ao *outsourcing* “de modo a melhorar a sua performance e agilidade, e a reduzir custos relacionados com as suas operações”, melhorando assim a sua competitividade no mercado. Deste modo, procura empresas externas que consigam realizar a atividade desejada a um custo inferior, mais depressa e melhor do que a empresa conseguiria, por terem *know-how* e tecnologia mais especializada.

Como vimos, a empresa deve integrar verticalmente atividades nas quais tem recursos e capacidades valiosas, raras e difíceis de imitar. Em contraponto, deve recorrer ao *outsourcing* nos casos em que não consegue recorrer a recursos e capacidades que originem vantagens competitivas sobre a demais concorrência. Desta forma, a empresa pode focar as suas energias nas atividades que integra verticalmente e que devem ser, preferencialmente, as mais críticas para o seu sucesso.

Os maiores riscos associados ao *outsourcing* estão relacionados com a externalização excessiva de atividades ou de atividades fulcrais ao funcionamento da empresa, podendo

resultar num enfraquecimento da cadeia de valor, bem como na perda de *know-how* importante a longo prazo (Parnell, 2014). Szymczak (2013) refere ainda o aumento da complexidade da cadeia de valor derivado das práticas de *outsourcing*, que pode levar a ajustamentos na organização e a atrasos caso a empresa externa não cumpra os prazos acordados.

Apesar do antagonismo, ambas as estratégias podem ser usadas de modo a complementarem-se, permitindo um foco interno nas atividades nucleares e relegando as atividades menos relevantes para empresas externas que garantam custos e performances mais adequadas. No ponto seguinte é introduzida uma outra estratégia corporativa, a diversificação, que pode vir associada a uma conjugação correta entre integração vertical, para reduzir custos da entrada num novo mercado, e *outsourcing*, para flexibilizar as operações e ter acesso a conhecimento externo (Rothaermel, Hitt & Jobe, 2006).

### **3.3.8. Diversificação**

De acordo com Al Bakri (2014), a diversificação é uma estratégia corporativa que consiste em investir os recursos de uma empresa num leque variado de possibilidades, não se focando simplesmente num só mercado. Citando Ansoff (1958, 295), “as empresas diversificam para compensar obsolescência tecnológica, para distribuir risco, para utilizar os excessos da capacidade produtiva, para reinvestir ganhos”, entre outros motivos, sendo que cada empresa aposta na diversificação da forma que mais se adequa à sua situação e ao mercado na qual opera, dado que o nível ótimo de diversificação varia consoante as suas necessidades próprias.

Deste modo, e tal como referido por Berry-Stölzle, Liebenberg, Ruhland e Sommer (2012), as empresas que apostam na diversificação para maximizar o lucro conhecem os custos e benefícios que este tipo de estratégia apresenta. De entre os custos mais comuns, os autores destacam “o aumento dos custos da empresa” bem como a probabilidade de “levar a ineficiências na alocação de capital entre as divisões de uma empresa diversificada”. Por outro lado, os autores apontam “as economias de gama, a redução do risco e a criação de um mercado interno de capital livre de assimetrias de informação” como os grandes benefícios para uma empresa (Berry-Stölzle, Liebenberg, Ruhland & Sommer, 2012, 384).

As economias de gama existem quando o valor dos produtos ou serviços que a empresa oferece aumenta consoante o número de negócios nos quais a empresa opera. Usando o esquema criado por Barney e Hesterly (2015), existem quatro tipos de economias de gama:

1. Operacionais – ligadas às sinergias decorrentes da exploração de eficiências na partilha de atividades (por exemplo, a partilha de sistemas de controlo de inventário, marketing, criação de cabazes de produtos, reputação) e de competências nucleares. Ainda assim, é necessário ter em conta os limites necessários a essas partilhas, desde a limitação da capacidade de um dos negócios às questões internas à organização (relações, gestão de conflitos);
2. Financeiras – relacionadas com a alocação de capital dentro da empresa, redução do risco e benefícios decorrentes da fiscalidade (usar lucros de um negócio para colmatar as perdas de outro). No entanto, quanto maior a diversificação, mais difícil se torna gerir a alocação de capital e garantir a melhor qualidade de informação. Do mesmo modo, pode haver uma tendência a ficar demasiado comprometido com o negócio, não conseguindo ver possíveis problemas;
3. Anti competitivas – surgem em situações onde o poder de mercado é grande, permitindo estratégias de mercado extremamente agressivas (e potencialmente ilegais) como o *predatory pricing* – estabelecer preços demasiado baixos ao ponto de originar prejuízos à concorrência - e o *dumping* – vender a um preço inferior ao custo de produção. Do mesmo modo, quando um grupo de empresas compete em diversos mercados, pode dar-se o caso de se criar uma colusão, em que as empresas estabelecem um preço alto a praticar por todos os intervenientes, ou até mesmo a decisão de não competir num mercado, sabendo que se vão encontrar noutra mercado;
4. Incentivos e tamanho da empresa – Podem ser dados incentivos à diversificação a trabalhadores de modo a estimular o interesse dos mesmos no crescimento e no sucesso da empresa, para que também eles possam ganhar mais, criando assim um ciclo de crescimento.

De acordo com Stan & Greenwood (2004, 1134), “grande parte dos argumentos [para a diversificação] estão relacionados com a visão baseada nos recursos” no sentido em que veem a empresa como um conjunto de recursos e capacidades. Deste modo, caso a empresa note que a utilização desses seus recursos (como o nível de produção) e capacidades (como o know-how, os canais de distribuição e o marketing) está a ser subaproveitada, pode optar por diversificar para novas atividades. A empresa espera assim criar sinergias entre ambas as atividades, diminuindo custos de operação e criando economias de gama. Do ponto de vista da visão baseada nos recursos, é isso que torna a diversificação valiosa.

Continuando a aplicar o modelo VRIO à diversificação, e no que toca à raridade da diversificação, ela não é rara enquanto estratégia, dado que é adotada por grande parte das

grandes empresas bem-sucedidas (Barney & Hesterly, 2015). Neste aspeto, é a raridade das economias de gama associadas à diversificação que pode criar vantagem para a empresa. Assim, caso uma economia de gama seja explorada por poucos concorrentes, esta é rara e uma fonte de vantagem competitiva. No que concerne à inimitabilidade dessas mesmas economias de gama, é necessário assegurar que são complexas de copiar por parte dos concorrentes, já que estas permitem que a empresa apresente uma vantagem competitiva sobre os demais concorrentes. Essa inimitabilidade pode provir de custos para os concorrentes em tentar obter economias de gama semelhantes e de estratégias alternativas à diversificação, como a realização de alianças estratégicas entre empresas.

Por fim, e no que toca à estrutura organizacional e ao papel da organização na diversificação, esta deve ser moldada da forma mais adequada a lidar com uma empresa diversificada. O esquema ideal consiste num modelo organizacional com várias divisões em simultâneo, uma para cada negócio, e cada uma delas com a sua própria estrutura organizacional independente. É, no entanto, fundamental que haja um sistema de controlo de gestão global, de modo a conseguir avaliar o desempenho de cada divisão, pois um sistema centralizado de gestão facilita a deteção de necessidades de capital/produtos e a transferência dos mesmos entre as divisões, agilizando as operações no seio da empresa e entre diferentes atividades.

Deste modo termina o enquadramento teórico e a discussão dos modelos necessários à correta resolução do presente caso de estudo pedagógico. No próximo capítulo será apresentada a metodologia seguida neste projeto.

### **3.4. Metodologia**

Um caso de estudo pedagógico é uma ferramenta de ensino que combina investigação e aprendizagem, permitindo contextualizar problemas existentes em exemplos de modo a facilitar a sua compreensão (Fry, Ketteridge & Marshall, 2009).

Segundo Eisenhardt (1989, 534), “um caso de estudo é uma estratégia de investigação cujo foco é a compreensão das dinâmicas presentes nas opções individuais”, estabelecendo um modelo de quatro etapas concretas a seguir e tendo como pontos-chave a flexibilidade, a incerteza e o oportunismo controlado (Eisenhardt, 1989). A flexibilidade remete para a necessidade do caso de estudo não se centrar em demasia num só assunto. Por seu lado, a incerteza está relacionada com o facto dos objetivos de investigação e dos conceitos principais do caso de estudo serem provisórios até que se termine o caso de estudo. Por fim, o oportunismo controlado reflete a possibilidade de aparecerem, durante a investigação, novas temáticas que

acrescentem valor ao caso de estudo (Arzuaga, 2013). Já de acordo com Yin (1981, 58), um caso de estudo é uma “estratégia de investigação” que se distingue por permitir “examinar um fenómeno atual num contexto de vida real”.

Apesar deste projeto se tratar de um caso de estudo *pedagógico*, este requer uma investigação ao desempenho de uma entidade real, que no presente caso é a Valve, para aplicar os conceitos da temática escolhida. Assim, são analisadas atividades e decisões necessárias ao funcionamento normal da Valve no mercado, com o objetivo de chegar a conclusões a partir da análise do caso. Neste caso em concreto, isto implica avaliar as decisões estratégicas da Valve aquando da entrada num novo mercado. Além disso, oferece um cenário bastante atrativo para a utilização de diversas ferramentas de recolha de informação (Ritchie & Lewis, 2003). Assim, o presente caso de estudo pedagógico foi elaborado seguindo, por base, o modelo de Eisenhardt para a elaboração de um caso de estudo.

A primeira etapa deste modelo centra-se na necessidade de criar uma questão de investigação para este caso de estudo, contextualizada com um tema (Greener & Martelli, 2015). Neste caso, e tendo por base a temática da estratégia, os objetivos de investigação prendem-se com a análise do mercado das consolas, sendo a questão genérica de investigação “De que modo pode a inovação facilitar a entrada num mercado considerado pouco atrativo?”. A segunda etapa tem como objetivo aplicar a questão de investigação a um caso adequado à temática em estudo (Sato, 2016). Neste caso, a empresa escolhida foi a Valve, originando três questões a clarificar pelo caso:

- A situação competitiva do mercado das consolas
- A entrada da Valve num mercado cujas barreiras à entrada o tornavam pouco atrativo
- Os fatores críticos de sucesso da Valve, que permitem uma diferenciação relativamente aos restantes concorrentes presentes neste setor (Microsoft, Nintendo e Sony)

A terceira etapa alude à necessidade de preparar uma revisão de literatura sobre as principais temáticas em estudo, que neste caso se focaram nas diferenças entre as estratégias competitivas e a visão baseada nos recursos, bem como algumas estratégias corporativas relevantes ao tema. Por último, a quarta etapa tem como propósito a conclusão do caso (Arzuaga, 2013; Sato, 2016). Neste caso, foram usadas ferramentas e modelos das áreas da gestão e da estratégia de modo a averiguar a atual posição da Valve no mercado das consolas, bem como quais os seus objetivos e passos futuros. De seguida, avaliaram-se as principais ideias resultantes do caso, elaborando, por fim, a sua conclusão.

Todo o processo de recolha, tratamento e análise de informação presente na metodologia do caso de estudo não deve, ainda assim, ser confundido com a metodologia da exposição do caso de estudo pedagógico enquanto ferramenta de aprendizagem, que deve incidir na resolução dos problemas apresentados pelo caso nas questões pedagógicas – ponto 3.2 – e na apresentação do plano de animação – ponto 3.5.

### **3.5. Plano de Animação e Questões de Animação a colocar pelo docente aos alunos**

De acordo com Taneja (2014, 181), “formar grupos e usar análises a casos de estudo é uma maneira efetiva de integrar conhecimentos teóricos e práticas reais” nas aulas. Assim, e de modo a maximizar o proveito educativo para os alunos que este caso de estudo apresenta, este deverá ser resolvido por grupos de trabalho, constituídos por quatro ou cinco alunos, permitindo assim que haja uma discussão de opiniões entre os diversos elementos do grupo e, posteriormente, entre toda a turma. Desta forma, serão partilhadas diversas perspetivas, enriquecendo a discussão e aprofundando o conhecimento de todos os alunos (Taneja, 2014).

Neste caso, o educador deve procurar dar liberdade de pensamento aos alunos, estabelecendo pontualmente a relação entre a teoria e os modelos teóricos dados com o caso de estudo, incentivando os alunos a relacionarem esses conceitos e a compreenderem a sua aplicação prática, questionando e traçando linhas de pensamento, de modo a garantir uma discussão produtiva para todas as partes. Do mesmo modo, dada a extensão do caso e da componente teórica tratada, o educador deve promover o estudo prévio do caso, fora do horário das aulas, de modo a conseguir explorar ao máximo o tempo disponível com os grupos nas aulas.

Seguindo o modelo de implementação de um caso de estudo da *Harvard Business School*, conforme referido por Mendelson (2006), a apresentação deve de passar por três fases distintas: a primeira implica um trabalho individual dos alunos, em que preparam o caso sozinhos fora do contexto da aula; a segunda consiste num período de discussão em grupo, onde são tratadas as ideias iniciais sobre o caso; e por fim, a terceira fase refere-se à discussão geral a toda a turma, a qual é liderada pelo educador, servindo para relacionar conteúdos não tratados.

Tendo em conta os parágrafos anteriores e a dimensão do presente caso de estudo pedagógico, a sua resolução em aula deve ser realizada em duas aulas distintas - sendo que cada aula na maioria nas universidades tem 90 minutos - ocupando, assim, um total de 180 minutos. Do mesmo modo, a preparação individual dos alunos necessária para a resolução do caso é também de 180 minutos, de modo a terem possibilidade de explorarem conteúdos extra, não

descritos no caso, com o intuito de enriquecer os seus conhecimentos e a discussão em aula. Além disso, entre as duas aulas dedicadas ao caso, é aconselhável que os alunos usem mais 30 minutos na revisão dos conteúdos dados na primeira aula, de modo a assegurar que os conteúdos ficaram compreendidos.

Devido ao número de questões colocadas pelo caso, a resolução do caso é dividida em etapas, de modo a permitir ao educador explorar as ideias com clareza. Assim, cada questão será tratada numa etapa individual. Na primeira etapa será tratada a questão do estudo da envolvente mediata e imediata, na segunda etapa a estratégia de negócio seguida pela empresa, na terceira etapa os recursos e capacidades chave da empresa e consequente uso do modelo VRIO, e na quarta etapa a análise da situação atual da empresa. Para permitir uma melhor cobertura dos conteúdos e possíveis dúvidas dos alunos, a primeira e a segunda etapas serão tratadas na primeira aula, sendo que a terceira e quarta etapas serão tratadas na segunda aula.

Aquando do tratamento do caso, e de modo a possibilitar maior dinamismo nas aulas e cativar e motivar o interesse dos alunos, são sugeridas algumas questões de animação ao educador. As questões iniciais de animação prendem-se com aspetos ligados aos videojogos e ao conhecimento prévio da indústria, por exemplo:

- Têm interesse no mundo dos videojogos?
- Conheciam a indústria das consolas?
- Jogam algum videojogo? Se sim, em que plataforma (computador, consola, consola portátil, *smartphone*)?
- Sabem se os vossos jogos preferidos são *first* ou *third party*?
- Conheciam a Valve e a Steam? Têm conta de utilizador?
- Acharam o caso de estudo interessante?

No que toca às questões de animação finais recomendadas, estas servem para averiguar a utilidade e o interesse do caso, e são:

- Quais foram os pontos de maior interesse no caso? E da indústria das consolas?
- Caso fossem gestores da Valve, teriam optado pela decisão da empresa em apostar no mercado das consolas? Se sim, que mudanças fariam relativamente às decisões que a Valve tomou?
- Como interpretam o facto dos concorrentes estarem a optar por novas consolas?
- Acreditam na realidade virtual como o futuro dos jogos? E o que virá depois?



De seguida é apresentada a tabela 1, onde são discriminados os tempos dedicados às diferentes fases de resolução do caso de estudo, bem como as etapas em estudo e as tarefas que envolvem:

Tabela 1 - Plano de Animação

<b>Ordem</b>	<b>Fase</b>	<b>Etapa</b>	<b>Tarefa</b>	<b>Tempo (em minutos)</b>
<b>1</b>	1 – Trabalho Individual do Aluno		Leitura do caso de estudo e pesquisa de conteúdos adicionais para a resolução do caso.	180
<b>2</b>	2 – Discussão em Grupo	Etapa 1 - estudo da envolvente mediata e imediata Etapa 2 - estratégia de negócio seguida pela empresa	Discussão das ideias iniciais sobre o caso, bem como da resolução das duas primeiras questões, por parte dos alunos. Apresentação das questões de animação iniciais.	30
<b>3</b>	3 – Discussão Geral e Explicação da Teoria	Etapa 1 - estudo da envolvente mediata e imediata Etapa 2 - estratégia de negócio seguida pela empresa	Esclarecimento das propostas de resolução e das questões levantadas pelos alunos; explicação dos conteúdos teóricos associados a cada etapa.	60
<b>4</b>	1 – Trabalho Individual do Aluno		Revisão dos conteúdos tratados e das etapas a tratar na aula seguinte. Pesquisa de conteúdos adicionais para a resolução do caso.	30
<b>5</b>	2 – Discussão em Grupo	Etapa 3 – recursos e capacidades chave da empresa (VRIO)	Esclarecimento de dúvidas. Discussão da resolução das duas últimas questões, por parte dos alunos.	30

		Etapa 4 - análise da situação atual da empresa		
6	3 – Discussão Geral e Explicação da Teoria	Etapa 3 – recursos e capacidades chave da empresa (VRIO) Etapa 4 - análise da situação atual da empresa	Explicação das propostas de resolução e das questões levantadas pelos alunos; explicação dos conteúdos teóricos associados a cada etapa. Apresentação das questões de animação finais.	60
<b>Tempo total em aula</b>				180
<b>Tempo total de estudo</b>				390

Concluída a elaboração do plano de animação e a formulação das questões de animação para o educador, o ponto seguinte consiste na apresentação da proposta de resolução do caso de estudo.

### 3.6. Resolução do caso

**Nota de apoio à resolução:** durante a preparação individual do caso, é esperado que os alunos procurem informação complementar em fontes adicionais e de forma independente, pelo que esta resolução pode conter informação que não esteja presente no caso. Para além disso, dada a complexidade da temática da gestão estratégica e da indústria em questão, as respostas apresentadas de seguida devem ser tidas como uma possibilidade de resposta, e não como a única resposta certa, servindo assim como um guia para o educador.

#### 3.6.1. Questão 1

Faça um pequeno estudo das envolventes mediata e imediata da indústria das consolas.

#### Resposta sugerida

Dada a amplitude da questão, esta deve ser dividida em dois pontos separados: a alínea “a” dedicada ao estudo da envolvente mediata, usando para o efeito a análise PESTAL; e a alínea “b” focada no estudo da envolvente imediata, aplicando os modelos das cinco forças de Porter e da “*Value Net*”.

a). Começando por estudar a envolvente mediata, usando a análise PESTAL, o objetivo é analisar discriminadamente cada parâmetro de modo a averiguar as oportunidades e as

ameaças para a empresa. A análise PESTAL consiste em realizar uma averiguação de aspetos políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais de modo a compreender e contextualizar melhor a envolvente global. Desta forma, há uma maior capacidade de antever situações problemáticas, prever tendências ou identificar oportunidades e inovações na tecnologia. A análise PESTAL deve procurar apontar os aspetos de maior influência de cada fator.

## **PESTAL**

- **Componente Política**

**A abertura do gigantesco mercado emergente da China** – Apesar do mercado chinês ter sido aberto às consolas de jogos em meados de 2015, grande parte dos conteúdos continua censurado pelo governo. Além disso, as importações continuam bastante limitadas e o preço das consolas é ainda proibitivo, obstruindo o crescimento esperado do mercado das consolas.

Por outro lado, o mercado dos computadores tem estado em grande crescimento, tanto devido à qualidade das infraestruturas de internet, que estão a melhorar bastante, como devido ao menor preço de um computador. A entrada oficial da Steam na China só aconteceu no final de 2015, com a Valve a aceitar transações na moeda chinesa, facilitando assim a aquisição de conteúdos, que de outra forma necessitavam de conversões muito desvantajosas de moeda.

Além disso, de modo a cativar o mercado chinês, grande parte dos jogos é vendida a metade do preço original, de modo a incentivar os compradores e a fomentar a adesão à plataforma. Deste modo, e dada a compatibilidade entre jogos da Steam para o computador e para as suas consolas, as Steam Machines, é esperado uma forte adesão do mercado chinês à aposta da Valve, partindo assim em vantagem em relação aos demais concorrentes.

Em suma, a componente política é favorável à Valve, apontando oportunidades ao crescimento da sua base de jogadores, bem como ao desenvolvimento das operações da empresa.

- **Componente Económica**

**Clima de crise económica** – Ao longo da última década, as principais economias mundiais têm sofrido os efeitos devastadores da crise de 2008. Vários indicadores económicos alcançaram valores extremamente negativos, com especial destaque para o desemprego, que assolou os principais países desenvolvidos. Os três principais mercados dos videojogos

(Estados Unidos, Europa e Japão) foram severamente afetados por esta recessão, pelo que a indústria dos videojogos sofreu um impacto significativo. A crise económica afetou também os principais países emergentes, como a China, a Índia e o Brasil, mercados por explorar e com um elevado número de potenciais novos jogadores. Como resultado da crise, houve uma diminuição no poder de compra e no número de possíveis consumidores de videojogos.

Nos dias de hoje, os níveis de confiança continuam baixos apesar de alguns sinais de melhoria. Além disso, o mercado dos videojogos tem provado ser bastante resiliente aos efeitos da crise económica - nos últimos anos, têm sido batidos vários recordes de vendas de jogos e consolas. Do mesmo modo, e segundo estimativas recentes, a Valve tem vindo a ver os seus lucros aumentarem ano após ano, com a Steam a conseguir 3,5 mil milhões de dólares em vendas no ano 2015.

Assim, e apesar da componente económica ter um impacto geralmente negativo, esta realça sinais de resiliência do mercado dos videojogos e da própria Valve, sendo que a situação económica tende a melhorar.

- **Componente Social**

**Alterações demográficas** – a população de grande parte dos países desenvolvidos tem vindo a envelhecer, podendo levar a alterações no consumo de videojogos. Ao mesmo tempo, o número de jogadoras do sexo feminino tem também aumentado, pelo que são esperadas mais mudanças no consumo de videojogos pois, atualmente, o mercado é dominado pelos jogadores masculinos.

Ainda assim, o facto da Steam ter um catálogo de videojogos altamente variado, cobrindo todos os gostos, permite à Valve assegurar grande parte da sua base de jogadores, bem como atrair novos jogadores. A adição da realidade virtual aos jogos abre ainda novas possibilidades a jogos educativos, quer para crianças, quer para seniores, ao criar uma sensação de imersão no videojogo. Além disso, possíveis periféricos podem ampliar ainda mais a experiência e levar os jogos educativos a serem uma importante ferramenta de auxílio à aprendizagem e um instrumento de terapia.

**Mudanças nos hábitos de consumo** – devido ao estilo de vida atual, em que as pessoas dispõem de menos tempo para o lazer, tem havido uma procura por todos os aparelhos que facilitem a realização de tarefas e que permitam realizar mais do que uma tarefa em simultâneo. Do mesmo modo, as pessoas estão cada vez mais informadas no momento de escolher, e

comunicam de forma mais ativa com as empresas e entre elas, espalhando rapidamente experiências negativa ou positivas.

Com o lançamento das Steam Machines, a Valve apresenta uma consola que se estabelece como um centro completo de entretenimento para a sala de estar, indo ao encontro da necessidade dos consumidores terem menos aparelhos que façam mais. Desta forma, a sala de estar torna-se no centro de lazer dos jogadores, juntando o melhor dos computadores com o melhor das consolas.

Outra mudança nos hábitos de consumo prende-se com a diminuição das vendas de jogos em formato físico em detrimento dos jogos em formato digital. Esta mudança deve-se, em parte, à diminuição do preço do jogo para o consumidor. Sendo a Valve a força dominante no mercado da venda de jogos exclusivamente em formato digital, parte com alguma vantagem em relação à concorrência no mercado das consolas no que toca a esta mudança de paradigma.

Podemos assim concluir que a componente sociocultural apresenta várias oportunidades de crescimento à Valve, bem como ao sucesso das Steam Machines.

- **Componente Tecnológica**

**Forte aposta na realidade virtual** – a tecnologia chave para a indústria dos videojogos atual é a realidade virtual. Têm ocorrido diversos avanços nesta tecnologia, com várias empresas a apostar no desenvolvimento de pacotes de realidade virtual. A Valve encontra-se na linha da frente do desenvolvimento da realidade virtual nos videojogos, graças a uma parceria com a HTC, sendo pioneira na aplicação da realidade virtual aos videojogos.

**Evolução tecnológica** – a diminuição do preço dos componentes dos computadores e das consolas, bem como as melhorias constantes desses mesmos componentes, tem levado ao aparecimento de tecnologias cada vez mais poderosas. Do mesmo modo, serviços como o armazenamento na nuvem (*cloud*) e a internet estão cada vez mais desenvolvidos e são cada vez mais usados, permitindo conexões mais rápidas e transferência de mais conteúdo.

**Conteúdo criado por jogadores** – uma tendência em crescimento nos videojogos é o *modding*<sup>24</sup> - a aplicação de *mods* criados por outros jogadores aos jogos de modo a melhorar ou alterar a experiência de jogo. Apesar de ser bastante usado nos videojogos para computador, as

---

<sup>24</sup> Modding deriva da expressão “modify”, ou modificar, e consistem em alterações no *hardware* ou no *software* de modo a que este desempenhe funções para as quais não foi originalmente concebido.

versões para consola não costumam ter acesso a estas alterações. No entanto, as Steam Machines, ao usarem jogos diretamente do computador, vão permitir aos utilizadores ter uma consola com acesso facilitado e ilimitado aos *mods*, algo muito desejado.

Tendo em conta os fatores anteriormente descritos, a componente tecnológica da PESTAL é bastante favorável à Valve pois, além de apontar oportunidades já a ser exploradas pela empresa, mostra ainda que há espaço para uma melhoria contínua e para a exploração de novas oportunidades.

- **Componente Ambiental**

**Crescente preocupação com o ambiente** – devido às alterações climáticas, tem havido um aumento da preocupação com os métodos de atuação das empresas, dando origem a diversos grupos que defendem a adoção de medidas mais verdes. No mercado das consolas, o principal foco de críticas são os materiais usados na construção das consolas e o gasto energético das mesmas.

**Responsabilidade social da empresa** - a responsabilidade social das empresas é o conjunto de comportamentos adotados por uma empresa para com todos os intervenientes no seu processo, desde os consumidores aos seus empregados, com enfoque também nas questões ambientais. Tal como as questões estritamente ambientais, a responsabilidade social das empresas é um tópico cuja importância tem vindo a crescer ao longo dos anos.

No que toca à componente ambiental, a Valve ainda não publicita feitos em termos ambientais como redução do uso de energias provenientes de fontes não renováveis ou campanhas de sensibilização dos seus trabalhadores. No entanto, em termos da responsabilidade social da empresa, a Valve procura dar bastante atenção ao tratamento dos consumidores. Além disso, é considerada dos melhores locais para se trabalhar, graças às excelentes condições de trabalho que faculta aos seus trabalhadores.

- **Componente Legal**

**Pirataria, ataques informáticos e mercados paralelos** – uma das grandes preocupações da indústria dos videojogos é a pirataria, ou seja, a disponibilização de um jogo sem o pagamento do mesmo. Este é um problema que assola principalmente os jogos de computador, mas também já chegou às consolas, às consolas portáteis e aos *smartphones*. A resposta da Valve para combater a pirataria foi a de oferecer um serviço de grande qualidade, compensando, do ponto de vista do consumidor, pagar para usufruir desse serviço.

Existem outras práticas danosas para as indústrias informáticas, sendo a mais preocupante os ataques informáticos. Ao contrário da pirataria, que visa apenas disponibilizar os produtos sem os custos dos mesmos, os ataques informáticos têm como objetivo o roubo de dados pessoais dos utilizadores, principalmente o acesso a contas bancárias. Deste modo, as repercussões dos ataques informáticos costumam ser danosas na indústria dos videojogos, com o caso mais infame a ser o ataque informático aos servidores da Playstation, em 2011, no qual foram roubadas informações pessoais de mais de 77 milhões de utilizadores da consola da Sony. A própria Steam já foi alvo de ataques informáticos, mas todos eles de menor gravidade.

Já no que toca a mercados paralelos, estes consistem na compra e venda de jogos usados, sendo que, desta nova venda do jogo usado, o produtor do jogo não recebe nada, só o revendedor. Algumas estratégias para combater este mercado paralelo fomentaram a pirataria, como é o caso do bloqueio dos jogos por região (por exemplo, um jogo para o mercado europeu não pode ser usado numa consola americana). Já a Valve implementou outras estratégias para impedir este mercado paralelo, a mais eficaz das quais foi a adoção dos jogos, obrigatoriamente em formato digital, à qual aliou à limitação da utilização do jogo a 2 contas Steam.

**Patentes e processos judiciais** – dada a constante competição no seio da indústria dos videojogos em geral, são muitas vezes ultrapassadas barreiras no que toca a direitos de autor, direitos de imagem, e direitos de publicação. Estas resultam muitas vezes em processos judiciais, especialmente quando estão em confronto duas ou mais grandes empresas, originando gastos avultados para as empresas em questão. No caso da Valve, os processos judiciais mais conhecidos prendem-se com disputas sobre a venda dos seus jogos sem o cumprimento das normas (Vivendi Universal Games e Activision Blizzard) e com disputas sobre nomes similares de diferentes videojogos (Blizzard Entertainment).

No entanto, também as leis de um país podem originar problemas legais às empresas, como a proibição da distribuição de jogos demasiado violentos ou com conteúdos para jogadores maiores de 18 anos. Do mesmo modo, os termos de responsabilidade da empresa podem colidir com normas específicas de cada país, como a definição de prazos de garantia e reembolso. Foram estas condições que levaram a processos contra a Valve na Austrália e em França.

No que toca à componente legal, podemos concluir que são apresentadas diversas ameaças à Valve, podendo influenciar negativamente a sua base de utilizadores, o seu catálogo

de jogos disponíveis e ainda a produção de jogos, dificultando o funcionamento do serviço Steam.

Assim termina a análise PESTAL, tendo todas as componentes desta sido exploradas e avaliadas para encontrar possíveis oportunidades a aproveitar e precaver ameaças a evitar na envolvente mediata da empresa. No geral, esta envolvente apresenta mais oportunidades do que ameaças para a Valve.

b). Tendo analisado a envolvente mediata, viram-se agora as atenções para a envolvente imediata. O primeiro modelo a usar é o modelo das cinco forças de Porter, que visa identificar as dinâmicas competitivas entre os diferentes intervenientes da indústria: concorrentes no sector, novos entrantes, produtos substitutos, compradores e fornecedores.

- **Rivalidade entre os intervenientes do mercado das consolas - Média**

Os intervenientes no mercado das consolas são três: a Microsoft, a Nintendo e a Sony. Entre elas, controlam praticamente a totalidade do mercado, sobrando apenas nichos virtualmente insignificantes por explorar.

Cada companhia tem a sua própria consola, todas elas com jogos exclusivos de grande qualidade e que vendem, por si só, consolas. Além disso, as produtoras externas produzem jogos de grande qualidade para todas elas, com pequenas diferenças de desempenho entre elas. Assim, existe uma grande rivalidade em conseguir apresentar os melhores jogos ou as melhores versões dos jogos no mercado, de modo a cativar os compradores e aumentar a sua base de jogadores. Além disso, o desenvolvimento de periféricos visa cativar os jogadores para novas experiências, pelo que as três consolas apresentam diferentes conjuntos de periféricos. Existe assim uma rivalidade constante.

Dada a importância das inovações tecnológicas para o mercado das consolas, a competição no mercado baseia-se na apresentação de novas tecnologias, mais poderosas, divertidas e realistas, bem como em campanhas agressivas de marketing. Assim, e apesar das três empresas disporem de conhecimentos, competências e recursos de valias semelhantes, os jogadores de cada uma das consolas tendem a ser, em grande parte, distintos, devido aos diferentes focos das consolas - a Nintendo procura uma experiência mais divertida, a Microsoft e a Sony uma experiência mais realista. Deste modo, a concorrência entre as três empresas não é muito focada no preço, daí que haja uma disparidade nos preços de venda de cada consola, dando origem a formas de atuação distintas. Os custos de saída do mercado são elevados.



Assim, e apesar de não haver uma concorrência tão forte a nível de preços, a corrida incessante pelas inovações tecnológicas leva a que o poder dos concorrentes no setor aumente, sendo a atratividade da indústria intermédia segundo esta força.

- **Ameaça de novos entrantes - Baixa**

O mercado das consolas, devido às suas características, apresenta fortes barreiras à entrada. Em primeiro lugar, os custos iniciais são muito elevados, pelo que é difícil para a maioria das empresas reunir o capital inicial necessário para entrar no mercado e conseguir ser competitivas. Outro fator é a reação dos concorrentes já presentes no mercado. Devido à extrema competitividade do mercado das consolas, qualquer novo entrante que apresente uma séria ameaça aos três principais intervenientes deve esperar uma forte reação dos mesmos, quer sejam novos avanços tecnológicos, dificuldades de acesso aos canais de distribuição, campanhas agressivas de publicidade ou uma guerra de preços demolidora. Esta capacidade de reação a novos entrantes está patente nos desenvolvimentos tecnológicos das três empresas aquando da entrada da Valve no mercado, tendo respondido de forma rápida e agressiva.

Do mesmo modo, os requisitos tecnológicos são elevados, dado o avanço que os demais concorrentes levam no mercado. É também importante ter em conta a discrepância de conhecimentos do mercado, sendo que esse know-how é bastante difícil de adquirir a curto prazo, já que os melhores trabalhadores do mercado das consolas têm acordos com as empresas onde operam.

Assim, a ameaça de novos entrantes é pequena pois o mercado apresenta fortes barreira à entrada, as quais aumentam a atratividade da indústria, e que a Valve teve de ultrapassar para chegar ao mercado das consolas.

- **Ameaça de produtos substitutos - Alta**

A ameaça de produtos substitutos está ligada à existência de produtos que desempenhem funções semelhantes às consolas. Tendo em conta que a indústria dos videojogos é composta por quatro grupos distintos – computadores, consolas, consolas portáteis e *smartphones* -, é possível afirmar que a ameaça de produtos substitutos é extremamente elevada. Apesar de no caso da Valve, esta possuir uma posição dominante num dos mercados alternativos ao das consolas, aproveitando-se até do seu poder nele para atuar no mercado das consolas, os outros dois mercados oferecem produtos substitutos de grande qualidade e com uma grande base de jogadores, pelo que são produtos substitutos que representam uma forte ameaça às consolas.

Além disso, no caso dos videojogos para *smartphones*, os jogos são muitas vezes grátis ou com custos residuais, conseguindo apelar a uma grande falange de consumidores que anseia por novos jogos constantemente. Ainda assim, o público-alvo desta indústria não é necessariamente igual ao público-alvo do mercado das consolas, pelo que a sua influência pode ser menor.

Tendo em conta a ameaça de produtos substitutos, a atratividade da indústria das consolas diminui, devido à grande oferta de produtos substitutos e à sua qualidade, bem como uma grande base de utilizadores.

- **Poder negocial dos compradores - Baixo**

Tendo em conta que os fabricantes de consolas vendem os seus produtos diretamente ao cliente final ou usando retalhistas de grande dimensão, os compradores tendem a ter pouco poder negocial.

Quando se trata de vendas diretamente ao cliente final, estes têm pouco poder de decisão, pois são entidades individuais, cujos custos de mudança de consola tendem a ser grandes, já que não são só as consolas que diferem, mas também o formato dos jogos e os periféricos. O facto de haverem muitos compradores também dificulta o processo de negociação, pelo que o cliente final não tem poder significativo de negociar com as empresas. Ainda assim, é necessário ter em atenção que grupos grandes de jogadores podem influenciar significativamente algumas decisões na indústria das consolas, não sendo, ainda assim, comum.

No caso da venda aos retalhistas, apesar dos de maior dimensão terem algum poder negocial, correm o risco de serem desnecessários, já que as consolas podem ser vendidas diretamente aos clientes finais ou simplesmente optar por outro retalhista. Deste modo, o poder negocial dos retalhistas fica significativamente limitado.

Tendo em conta estes fatores, a atratividade da indústria aumenta, já que os compradores têm um poder negocial bastante limitado.

- **Poder negocial dos fornecedores - Baixo**

No que toca ao poder negocial dos fornecedores, a análise tem duas vertentes distintas: os produtores do *hardware* e os produtores do *software*. No caso dos produtores de *hardware*, estes estão relacionados com a produção das consolas e dos periféricos das consolas. Várias empresas têm capacidade de fabricar *hardware*, pelo que o número de fornecedores disponíveis

é alto, retirando poder negocial aos mesmos. Além disso, os custos de mudança de fornecedor são baixos.

Quanto aos fornecedores de *software*, estes são os produtores de videojogos, estando assim relacionados com o fornecimento de jogos. Devido ao grande número de produtoras, os fornecedores de *software* têm pouco poder negocial. Ainda assim, são esses mesmo jogos que afetam o aumento ou não da base de jogadores, já que catálogos de jogos mais preenchidos tendem a atrair mais jogadores.

Assim, e tendo em conta os fatores descritos, a atratividade da indústria aumenta, já que o poder negocial dos fornecedores é baixo.

Outro modelo que nos permite aferir a atratividade da indústria é o modelo da “*Value Net*”. Contrariamente ao modelo das cinco forças de Porter, que se foca bastante na competitividade da indústria, o modelo da “*Value Net*” centra a análise na empresa e nas suas relações com os fornecedores, consumidores, competidores e complementares.

No que toca às relações entre a empresa, os fornecedores, os consumidores e os competidores, estas já foram detalhadas no modelo das cinco forças de Porter. Assim sendo, a componente do modelo da “*Value Net*” que é necessário esclarecer são os complementares.

- **Complementares**

Os complementares à proposta da Valve para o mercado das consolas têm de ter um ou mais produtos que, quando adquiridos por um cliente, aumentem o interesse desse cliente em adquirir as Steam Machines.

Assim, todos os produtores de *hardware* cujos computadores suportem a Steam acabam por ter capacidade de ser complementares, na medida em que os consumidores dos seus computadores podem ter acesso à Steam e, por isso, escolher complementar esse computador com uma Steam Machine noutra divisão da casa, podendo assim usufruir dos seus jogos em qualquer parte da casa. Desta forma, empresas como a Dell e a ASUS, gigantes da indústria dos computadores, bem como empresas especializadas em componentes e computadores específicos para jogos, como a Syber e a Zotac, são complementares da Valve. Além de possuírem os seus próprios computadores, estes complementares fornecem o *hardware* das Steam Machines, criando assim um clima de co-opetição.

Além disso, no caso do mercado das consolas, os complementares do modelo da “*value net*” são também facilmente perceptíveis na venda de pacotes de consolas com jogos de editoras

externas, conhecidas por estúdios *Second Party* (empresas externas contratadas para a produção de um jogo exclusivo para uma só plataforma) e *Third Party* (estúdios de desenvolvimento de jogos que não são detidos pelas produtoras de consolas). Vender uma consola num pacote com um jogo conceituado e/ou de grande aceitação comercial (os chamados títulos AAA – “triple A”) faz aumentar as vendas desta. Isto prende-se com o facto de os compradores associarem que jogar um dado jogo na sua consola oferece a melhor experiência. Daí a existência de vários pacotes no mercado englobando uma consola (principalmente a Xbox One ou a Playstation 4) com títulos conhecidos pelas enormes vendas (jogos AAA como Call of Duty, FIFA ou Battlefield). Não devem ser considerados os pacotes de consolas com jogos de editoras internas (*First Party*, estúdios detidos pelas produtoras de consolas) pelo facto de não existir real complementação, mas sim um objetivo pelo benefício comum.

### 3.6.2. Questão 2

Identifique a estratégia de negócio seguida pela Valve e justifique a sua resposta.

#### **Resposta sugerida**

As estratégias genéricas de negócio têm o intuito de concentrar uma empresa num modo de atuação, de modo a adaptar o seu funcionamento a essa mesma estratégia e a criar vantagens competitivas. A escolha da estratégia a seguir passa por cinco opções distintas: liderança pelo custo, diferenciação, focalização com base na liderança pelo custo, focalização com base na diferenciação, e “*best-cost provider*” (Porter, 1980; Parnel, 2006).

No caso da Valve, é importante ter em conta a diversidade de atividades da empresa, com especial foco em duas atividades especialmente relevantes para o mercado das consolas: por um lado, a distribuição digital de jogos; por outro lado, a estratégia da venda das consolas.

No caso da distribuição digital de jogos, feita através da Steam, o objetivo é o de apresentar aos consumidores o melhor preço por um serviço de grande qualidade, enquadrando-se, por isso, na definição de uma estratégia “*best-cost provider*”. Numa primeira análise, os jogos disponíveis via Steam terem um preço inferior aos da concorrência no mercado das consolas poderia indicar erroneamente uma estratégia de liderança pelos custos, ainda mais evidente quando é referido que a Steam apresenta custos inferiores à restante concorrência.

No entanto, existem serviços concorrentes diretos da Steam, de menor dimensão, que oferecem jogos a um preço inferior, por vezes oferecendo descontos significativos quando comparado com os preços regulares da Steam. A grande virtude da Steam é a de oferecer um

serviço de muito maior qualidade que esses concorrentes, conseguindo ainda oferecer jogos a preço inferior aos das consolas e lojas a retalho devido à sua capacidade de conter custos, evitando assim o perigo de ficar perdida entre ambas as estratégias.

Tratando agora do segmento das consolas em si, a estratégia não se mantém da usada na distribuição digital de jogos. No caso das consolas, e mesmo tendo em consideração que o *hardware* não é necessariamente responsabilidade da Valve, a estratégia seguida é a da diferenciação. A estratégia de diferenciação consiste em oferecer aos consumidores um produto ou serviço com características adicionais que os diferenciem dos produtos ou serviços dos concorrentes.

As Steam Machines, além de apresentarem preços superiores aos principais concorrentes, oferecem características únicas no mercado, como a ligação direta ao catálogo de jogos do computador e a possibilidade de alterar e melhorar, progressivamente, as consolas, dotando-as de maior capacidade de processamento do que as consolas da Microsoft, Nintendo e Sony. Do mesmo modo, a forte aposta do setor na realidade virtual é benéfica para a Valve dado o avanço tecnológico que detêm na área. A Valve procura assim oferecer um produto que seja percecionado como altamente inovador e superior à concorrência, aliando a essa inovação um preço *premium* e uma estratégia de melhoria contínua única na indústria das consolas.

### **3.6.3. Questão 3**

Identifique quais os recursos e as capacidades chave da Valve e avalie a sustentabilidade da vantagem competitiva por eles criada usando o modelo VRIO.

#### **Resposta sugerida**

De maneira a dotar as empresas de ferramentas capazes de analisar o potencial dos seus recursos e das suas capacidades específicas como possível fonte de vantagem competitiva sustentável, seguindo as linhas orientadoras da visão baseada nos recursos e tendo por base os estudos na área, foi desenvolvido o modelo VRIO. O modelo VRIO consiste em averiguar se um recurso ou capacidade apresenta uma mais valia para a empresa, se é raro, se é difícil de imitar e se é suportado por toda a estrutura organizativa da empresa.

No caso da Valve, existe um conjunto de recursos e capacidades que permitem à empresa estar um passo à frente da concorrência, sendo estes recursos e capacidades geradores de vantagem competitiva. Assim, os recursos e capacidades chave da Valve são: a organização

e os recursos humanos, os recursos tecnológicos, os recursos financeiros, e a reputação e o reconhecimento da marca.

- **Recursos Humanos, Organização e Cultura**

A Valve tem sido bastante aplaudida pelos seus métodos de gestão de recursos humanos, sendo regularmente considerada a melhor empresa no mundo dos videojogos para trabalhar. Desta forma, a Valve procura ser a exceção à regra no mercado dos videojogos, onde os trabalhadores se queixam, muitas vezes, das empresas. Além de promover práticas de gestão de recursos humanos inovadoras, a Valve segue fiel ao seu princípio de uma empresa onde todos são iguais, com a exceção de Gabe Newell, CEO da empresa, adotando assim um modelo organizacional único na indústria, com o qual a Valve tem sido muito bem-sucedida.

Outra vantagem a nível dos recursos humanos da Valve é o facto de contar com trabalhadores extremamente competentes, sendo escolhidos os melhores para cada posição, criando uma força de trabalhadores de elite. Do mesmo modo, toda a empresa está focada em apresentar soluções inovadoras e novas experiências, algo presente na própria cultura da empresa. Aliado ao tratamento dado aos trabalhadores, a quem é dada bastante liberdade, cada um podendo inovar e trabalhar no que mais se enquadrar aos seus conhecimentos, a componente humana e organizacional da Valve, bem como a sua cultura, representam uma mais valia para a empresa, sendo valiosa, rara e difícil de imitar, pois a captação e o tratamento destes talentos pela Valve não permite aos concorrentes usufruírem deles, estando a empresa organizada para conseguir apropriar os retornos deste recurso. Desta forma, esta componente apresenta uma vantagem competitiva sustentável para a Valve.

- **Recursos Tecnológicos**

Grande parte da indústria dos videojogos gira em torno dos avanços mais recentes da tecnologia. Os novos jogos requerem motores de jogo capazes de criar os ambientes e o realismo que os consumidores desejam. A Valve, sendo inicialmente uma empresa dedicada ao desenvolvimento de jogos, possui o seu próprio motor de jogo, o Source. Apesar de existirem na indústria dos jogos bastantes motores de jogo, o Source tem sido bastante elogiado pela sua flexibilidade e pela facilidade de compreensão por parte dos produtores de jogos.

Em setembro de 2015, a Valve lançou o Source 2, um motor de topo na indústria dos videojogos, sendo um dos motores de jogo pioneiros na capacidade de produzir conteúdos preparados para a realidade virtual. Ainda assim, o Source 2 tem três grandes concorrentes, o

Unity, o CryENGINE e o Unreal Engine 4, muito usados um pouco por toda a indústria, além de um vasto número de motores de jogo mais pequenos, mas igualmente capazes.

Além da Source, a Valve conta também com a Steam, a maior plataforma de distribuição de *software* do mercado dos videojogos de computador. Sendo uma empresa fortemente ligada à tecnologia, a Valve dispõe de recursos tecnológicos únicos, como o *know-how* e a experiência adquiridas ao longo da sua operação no mercado dos jogos de computador. Também o investimento em investigação e desenvolvimento é um recurso da Valve, que deu, recentemente, origem a tecnologias de topo como o SteamOS, o Steam Controller e o SteamVR. Apesar de haver concorrentes com semelhanças parciais no que toca às ferramentas tecnológicas disponíveis, a Valve dispõe de tecnologias e *know-how* únicos no mercado, pelo que se tornam recursos raros e difíceis de imitar, dados o tempo e os custos necessários inerentes ao desenvolvimento. Assim, os recursos tecnológicos representam uma vantagem competitiva sustentável.

- **Recursos Financeiros**

A Valve é uma empresa privada, sendo detida apenas pelo seu CEO Gabe Newell. Deste modo, e contrariamente à grande maioria das empresas na indústria dos videojogos, a Valve não sofre de nenhuma pressão externa no que respeita a prestar contas com investidores ou a fatores governamentais. Já os seus maiores concorrentes no mercado das consolas, a Microsoft, a Nintendo, e a Sony, não usufruem da mesma liberdade, estando muitas vezes dependentes de decisões não relacionadas com a área dos videojogos.

Este facto permite também que os trabalhadores da Valve não estejam necessariamente dependentes de acionistas, possibilitando um grau de liberdade elevado e incentivando-os a ser criativos e a usarem todo o seu talento. Já nos principais concorrentes e nos principais produtores de jogos, os trabalhadores estão constantemente sob escrutínio, tendo de atingir metas fixas e rígidas, o que não favorece a criatividade numa indústria onde esta é fundamental.

Dado o carácter privado da Valve, os números reais da empresa são desconhecidos. Ainda assim, e de acordo com estimativas credíveis, a Valve conseguiu, apenas em vendas de videojogos, 3,5 mil milhões de dólares em 2015. No entanto, no novo mercado das consolas, a Valve está em competição com três empresas bastante maiores - a Microsoft, a Nintendo e a Sony.

Se o caso da Nintendo é semelhante ao da Valve, já que dedica a quase totalidade das operações ao mercado dos videojogos, os casos da Microsoft e da Sony são diferentes, na medida em que ambas as empresas realizam operações noutros mercados, não estando dependentes apenas da indústria dos videojogos. Desde modo, têm uma capacidade financeira fora do alcance da Valve, pelo que, apesar de valiosos, os recursos financeiros da Valve não são raros nem difíceis de imitar, resultando numa paridade competitiva.

- **Reputação e reconhecimento da marca**

Para os consumidores de videojogos, a marca Valve é amplamente conhecida, inicialmente por ter sido pioneira na criação de jogos online e posteriormente pela criação de jogos de elevada qualidade. Além disso, o seu aclamado serviço de distribuição digital de *software*, a Steam, é a plataforma dominante nos computadores, reconhecida por todos os jogadores de computador e por grande parte dos jogadores de consolas. Mais recentemente, as apostas na tecnologia de realidade virtual e na otimização das funcionalidades de rede social da Steam deram robustez à marca Valve entre os jogadores, sinal de reputação e o reconhecimento da marca Steam.

Para os produtores de jogos, a imagem da Valve é, também, bastante positiva, pois é tida como uma empresa que apoia os produtores de jogos, oferecendo margens de lucro superiores às restantes empresas no mercado, além de disponibilizar *software* a preço acessível ou gratuito, de modo a potenciar o surgimento de novos jogos e de novos produtores de jogos. Do mesmo modo, o seu motor de jogo, o Source, é amplamente reconhecido pelos maiores produtores de videojogos, sendo um dos mais avançados da indústria. Já para os trabalhadores da Valve, a empresa é tida como um “emprego de sonho”, fomentando a inovação e a criatividade individual de cada um.

No entanto, e apesar de não terem uma imagem tão positiva junto dos produtores de jogos, os concorrentes da Valve também dispõem de amplo reconhecimento e de boa reputação junto dos jogadores. Ainda assim, a imagem da Valve é única, considerada pelos jogadores um sinónimo de qualidade indiscutível, sendo assim extremamente valiosa. Dada a enorme base de consumidores fieis à marca, a reputação e o reconhecimento da marca Valve são um recurso raro e difícil de imitar, sendo trabalhada constantemente em toda a organização, oferecendo assim uma vantagem competitiva sustentável para a Valve. A tabela 2, apresentado de seguida, sintetiza a análise VRIO realizada aos recursos e capacidades chave da Valve:



Tabela 2 - Análise VRIO aos recursos e capacidades da Valve

Recursos / Capacidades	Valioso ?	Raro ?	Difícil de imitar ?	Suportado pela organização ?	Implicações Competitivas	Performance
Recursos Humanos, Organização e Cultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Recursos Tecnológicos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Reputação e Reconhecimento da marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

#### 3.6.4. Questão 4

Usando o modelo da matriz SWOT, analise a situação atual da Valve.

#### Resposta sugerida

A análise SWOT presente de seguida aproveita as reflexões feitas nas questões anteriores de maneira a sintetizar toda a informação numa tabela onde são realçados os principais pontos fortes e pontos fracos da Valve, bem como as principais oportunidades e as principais ameaças que o meio externo pode apresentar às suas operações. Assim, a análise SWOT permite resumir todo o caso, de modo a simplificar a sua compreensão.

- **Pontos Fortes**

Tendo em conta as análises realizadas, podemos concluir que os recursos humanos da Valve são um dos principais fatores de sucesso da empresa, bem como o modelo organizacional seguido pela Valve. Altamente qualificados e motivados, trabalham em sintonia com as ideias

do CEO. Do mesmo modo, os recursos tecnológicos permitem à empresa estar um passo à frente da concorrência.

Outro dos pontos fortes da Valve é a reputação da sua marca, reconhecida quer por jogadores, quer por produtores como uma das melhores empresas no mercado dos videojogos. Também a sua grande base de utilizadores é um ponto forte pois pode resultar numa adesão significativa às Steam Machines.

- **Pontos Fracos**

Dado a menor dimensão da Valve em relação aos seus concorrentes no mercado das consolas, a Valve dispõe de recursos financeiro significativamente mais limitados, podendo contribuir para uma delimitação do que a empresa pode ou não almejar conseguir num mercado tão competitivo. Também o preço mais elevado das Steam Machines em relação às consolas concorrentes pode gerar dificuldades em atrair novo público para a consola.

Do mesmo modo, a estratégia de diferenciação usada com as Steam Machines apenas foi tentada uma vez no passado, pela empresa 3DO, que também adjudicava a construção das consolas a empresas externas e com um preço superior às líderes de mercado, com resultados negativos. A necessidade de parceiros externos para o fornecimento do *hardware* pode levar a que alguns requisitos não sejam integralmente cumpridos.

Além disso, o lançamento da Steam Link pode canibalizar as vendas das Steam Machines, pois a Steam Link permite aos utilizadores que já tenham um computador com requisitos elevados e com uma conta Steam realizar a tarefa proposta pelas Steam Machines, sem a necessidade de adquirir um equipamento tão dispendioso. Estes fatores tornam difícil antever o sucesso da Valve no mercado das consolas, bem como o planeamento dos próximos passos a adotar pela empresa.

- **Oportunidades**

O facto de ser uma empresa privada permite alguma liberdade operacional e dificulta tentativas de espionagem empresarial. Outra oportunidade para a Valve é a abertura do mercado chinês, até aqui residual.

Já a mudança nos hábitos de consumo pode abrir as portas da Steam às salas de estar, levando os utilizadores da Steam a optarem por equipar a sala de estar com uma consola cujo sistema operativo lhes é familiar e com o mesmo catálogo de jogos que têm no computador.

Também a necessidade de ligação entre os jogadores aumentou, bem como a procura de conteúdos criados por eles e por produtores de jogos *indie*. Além disso, o crescente interesse na realidade virtual pode ser uma importante oportunidade para a Valve.

- **Ameaças**

Uma das maiores ameaças à Valve é o aumento da pirataria, com especial foco nos países em desenvolvimento, onde as economias mais frágeis podem levar à procura de jogos por métodos ilícitos. Outra ameaça prende-se com o aumento da rigidez das leis para com a violência nos videojogos ou outras temáticas potencialmente prejudiciais ao desenvolvimento mental dos jogadores.

No que toca ao mercado das consolas existe a ameaça de retaliações por parte dos outros intervenientes. Já nos mercados concorrentes ao mercado das consolas, como o mercado das consolas portáteis e o mercado dos jogos para *smartphones*, os elevados índices de crescimento representam uma ameaça cada vez mais presente dos produtos substitutos. Também o desenvolvimento tecnológico constante e, por vezes, espontâneo, pode representar uma ameaça, até mesmo para uma empresa focada na inovação tecnológica como a Valve.

Tendo em conta todos os fatores apontados anteriormente, a tabela 3 apresenta a matriz SWOT da Valve:

Tabela 3 - Matriz SWOT da Valve

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Recursos humanos e modelo organizacional	Menor dimensão que os concorrentes
Recursos tecnológicos	Preço superior aos concorrentes
Reputação e reconhecimento da marca	Dificuldade em delinear os próximos passos
Grande base de utilizadores	<i>Outsourcing</i> da construção das consolas
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Empresa privada e fechada	Pirataria e ataques informáticos
Abertura de novos mercados	Aumento do controlo dos jogos
Mudança nos hábitos dos jogadores	Retaliação dos concorrentes no setor
Realidade Virtual	Produtos substitutos em crescimento

Analisando a matriz SWOT, é possível verificar que a entrada da Valve no mercado das consolas vai ser uma tarefa árdua, especialmente para uma empresa com a dimensão da Valve, e ainda para mais quando compete com empresas já estabelecidas no mercado, com métodos de atuação comprovados e recursos financeiros superiores. A situação torna-se mais complicada quando a estratégia da própria Valve parece não estar ainda definida com clareza, lançando equipamentos diferentes que entram em competição direta no mercado.

Ainda assim, a Valve já provou ser uma empresa talhada para o sucesso, detendo a maioria da quota de mercado numa indústria tão competitiva como a dos jogos de computador, sendo ainda uma empresa relativamente jovem. Além disso, o facto de dispor de algumas das melhores mentes da indústria dos videojogos, e o ambiente positivo em que estes trabalham, pode levar a que as Steam Machines consigam ser bem-sucedidas no mercado das consolas.

Também o facto de existir atualmente uma clara aposta na realidade virtual pode criar a procura pelas Steam Machines que a Valve tanto anseia. Tendo em conta os avanços da Valve no desenvolvimento da tecnologia de realidade virtual, é de prever que a consola estará mais do que preparada para a realidade virtual, ao contrário do que acontece com os concorrentes, que procuram novas soluções para abordar esta nova tecnologia.

Desta forma, conclui-se a resolução do caso e o respetivo capítulo da Nota Pedagógica. Os slides propostos para o apoio à resolução, que se destinam a ser usados pelos docentes nas aulas, de modo a facilitar a exposição do caso aos alunos, encontram-se no Anexo I. No capítulo seguinte, são apresentadas as conclusões do presente caso de estudo pedagógico.

## 4. Conclusão

### 4.1. Lições a retirar do presente caso de estudo pedagógico para a Gestão

No mundo altamente tecnológico em que vivemos, nenhuma empresa se pode dar ao luxo de descansar à sombra dos seus feitos passados, por maior e mais poderosa que seja. O impacto da entrada de novas empresas em mercados tidos como impenetráveis deve ser visto como um acontecimento cada vez mais possível, já que um pequeno avanço tecnológico é suficiente para mudar todo o paradigma existente no mercado. Torna-se então fundamental estudar em que medida uma empresa pode utilizar esses avanços tecnológicos a seu favor, procurando continuamente a melhoria e a inovação dos seus recursos, capacidades e processos, de maneira a poder aproveitar novas oportunidades e a evitar ameaças externas.

Neste caso em particular, o objetivo é o de analisar o papel facilitador da inovação na entrada num mercado pouco atrativo, usando para tal a aposta da Valve em entrar no mercado das consolas. Os dados disponíveis sobre a operação ainda não são suficientes para uma análise exata ao sucesso da operação. No entanto, algumas alterações recentes no mercado das consolas indicam que a entrada de um novo concorrente agitou os departamentos dedicados aos videojogos dos três principais intervenientes no mercado, podendo estas mudanças ser tidas em conta como um sucesso provisório e relativo da opção tomada pela Valve. Além disso, a entrada num grande mercado aumentou o reconhecimento da marca, do mesmo modo que a competitividade da indústria das consolas levou a empresa a desenvolver tecnologias inovadoras e permitiu à Valve testar novas abordagens ao mercado.

É, ainda assim, importante retirar do caso a necessidade de inovar, planear e delinear uma estratégia coesa *a priori*, de modo a não correr o risco de dar passos desnecessários na operação da empresa e desenvolver ideias cujos objetivos se assemelham.

Apesar da elevada complexidade do caso, este mostrou que as ferramentas da gestão estratégica usadas para a resolução das questões propostas permitiram encontrar soluções eficazes para essas mesmas questões. Ao mesmo tempo, essas ferramentas ilustram a capacidade que uma empresa tem de explorar e compreender o seu meio envolvente e o mercado na qual atua. As diversas ferramentas estudadas no presente caso de estudo pedagógico permitem a exploração de diferentes elementos:

- A análise PESTAL visa compreender o ambiente externo da empresa, focando-se nos aspetos que esta não consegue controlar. Dado serem condicionantes iguais para todos

os intervenientes no mercado, a correta análise destes oferece uma clara vantagem sobre a concorrência.

- O modelo das cinco forças de Porter permite analisar a envolvente imediata da empresa, focando-se nas relações de competitividade no meio industrial onde a empresa atua;
- O modelo da “*Value Net*” pretende também avaliar a envolvente imediata da empresa, centrando-se na empresa e nas relações desta com os diferentes intervenientes no mercado, incluindo empresas complementares;
- As estratégias genéricas permitem identificar o posicionamento atual da empresa no mercado, oferecendo assim um termo de comparação entre as estratégias adotadas pelos concorrentes;
- O modelo VRIO, baseado na visão baseada nos recursos, visa enaltecer a importância dos recursos e capacidades próprios da empresa, retirando o foco dos concorrentes e centrando a atenção nas vantagens competitivas criadas pela própria empresa;
- O modelo SWOT permite a ligação entre todos estes conceitos, oferecendo assim um resumo geral dos principais aspetos positivos e negativos da empresa e do ambiente que a rodeia.

Outra ideia a retirar do caso é o facto de ser fundamental aproveitar conjuntos favoráveis de acontecimentos de modo a conseguir retirar o máximo proveito da situação. Ao explorar a inovação tecnológica da realidade virtual, a Valve tornou-se numa das pioneiras numa nova forma de experimentar os videojogos, conseguindo, assim, acesso antecipado a uma tecnologia capaz de alterar os hábitos antigos dos jogadores. Assim, é possível inferir a necessidade de haver uma adaptação constante a todos os intervenientes do mercado de modo a manter a competitividade ao longo do tempo.

#### **4.2. Limitações do presente caso de estudo pedagógico**

Dado o facto da Valve ser uma empresa privada, não necessita de apresentar os seus números a escrutínio. Desta forma, dados financeiros sobre a Valve são praticamente impossíveis de encontrar, sendo necessário usar estimativas razoáveis para apresentar esses valores. Do mesmo modo, devido à grande rivalidade existente entre os diferentes intervenientes no mercado, existe um clima de secretismo no que toca às contas de cada um, pelo que não é comum serem apresentados esses números nas fontes disponíveis.

No que toca ao desfecho da operação principal descrita neste caso de estudo pedagógico, este ainda não é conhecido, dado ser uma operação recente e sobre a qual não foram

disponibilizados quaisquer números relativos a vendas ou lucros, nem foram encontradas fontes oficiais a expressar o apoio, ou não, à aposta da Valve no mercado das consolas.

### **4.3. Conclusão do presente caso de estudo pedagógico**

Durante a realização deste caso de estudo pedagógico, foi possível observar o dinamismo e a competitividade do mercado das consolas e dos restantes mercados que compõem a indústria dos videojogos. Num curto espaço de tempo, o mercado das consolas ficou marcado por mudanças estratégicas profundas a nível da atuação dos principais intervenientes, procurando estes manter-se na linha da frente da indústria.

Do mesmo modo, os mercados concorrentes apresentaram níveis de crescimento avassaladores, principalmente o mercado dos jogos para dispositivos móveis, como os *smartphones*, aproveitando o surgimento de aplicações capazes de alterar todo o paradigma dos videojogos.

O objetivo essencial deste caso de estudo pedagógico foi o de explorar a influência da inovação na entrada de uma empresa num mercado pouco atrativo, ao mesmo tempo que oferecia ao seu público-alvo uma nova visão sobre a situação atual do mercado das consolas, focando-se na entrada da Valve nesse mercado. Do mesmo modo, e aproveitando as ferramentas da gestão estratégica ensinadas no plano académico, estimulou-se a aprendizagem e a aplicação de diferentes modelos e teorias ao caso em si, de modo tornar essa aprendizagem mais orgânica para o público-alvo.

Apesar das limitações do caso de estudo, principalmente ligadas ao secretismo da indústria das consolas, quer a nível tecnológico, quer a nível financeiro, é possível compreender o plano da Valve. Aproveitando o seu domínio num mercado concorrente ao das consolas, bem como a sua cultura focada na inovação, procurou diversificar as suas operações, aproveitando bases de conhecimentos semelhantes entre os mercados, de forma a manter uma performance elevada e condizente com a marca.

Para concluir, o sucesso dessa operação ainda não é certo, dadas as muitas dificuldades encontradas pela Valve e alguns erros de planeamento estratégico no seio da empresa. Ainda assim, a entrada das Steam Machines no mercado introduziu o modelo de negócio baseado na melhoria contínua ao *hardware* dos utilizadores, dando liberdade a cada um de aperfeiçoar a sua consola, bem como uma conexão única entre o mercado das consolas e o mercado dos computadores.





## 5. Referências Bibliográficas

### 5.1. Monografias

- Barney, J. B., & Hesterly W. S. 2015. *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson
- Brandenburger, A., & Nalebuff, B. 1996. *Co-opetition*. New York: Currency Doubleday
- Chandler, A. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the history of industrial enterprise*. New York: Doubleday
- Cohen, S. 1984. *ZAP! The Rise and Fall of Atari*. McGraw-Hill Book Company
- Fry, H., Ketteridge, S., & Marshall, S. 2009. *A handbook for teaching and learning in higher education*. Routledge
- Glancey, P. 1996. *The Complete History of Computer and Video Games*. EMAP
- Greener, S., & Martelli, J. 2015. *An introduction to Business Research Methods*. Bookboon.com
- Grieves, J. 2010. *Organizational Change: Themes and Issues*. Oxford University Press
- Kent, S. 2001. *The Ultimate History of Video Games*. New York: Three Rivers Press
- Parnell, J. A. 2014. *Strategic Management: Theory and Practice*. SAGE
- Porter, M. E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Ritchie, J., & Lewis, J. 2003. *Qualitative Research Practice. A Guide for Social Science Students and Researchers*. London, SAGE
- Szymczak, M. 2013. *Managing Towards Supply Chain Maturity: Business Process Outsourcing and Offshoring*. Palgrave Macmillan
- Yin, R. K. 1989. *Case study research design and methods*. Newbury Park, SAGE

### 5.2. Artigos Científicos

- Agndal, H., & Nordin, F. 2009. Consequences of outsourcing for organizational capabilities. *Benchmarking*, 16 (3): 316-334
- Al Bakri, A. 2014. Portfolio diversification strategy and the impacts on the middle east real estate investment decision. *International Journal of Economics and Finance*, 6 (2): 62-74
- Ansoff, H. I. 1958. A model for diversification. *Management Science*, 4 (4): 392
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. 2014. Corporate humanistic responsibility: Social performance through managerial discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120 (3): 313-334
- Aspara, J., & Tikkanen, H. 2013. Creating novel consumer value vs. capturing value: Strategic emphases and financial performance implications. *Journal of Business Research*, 66 (5): 593-602
- Babb, J., Terry, N., & Dana, K. 2013. The impact of platform on global video game sales. *The International Business & Economics Research Journal (Online)*, 12 (10): 1273

- Bansal, A. 2013. Implications of corporate social responsibility: towards a sustainable business. *International Journal of Management Research and Reviews*, 3 (9): 3524-3535
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99
- Barney, J. B., & Wright, P. M. 1998. On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37 (1): 31
- Barney, J. B. 2001. Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56
- Baroto, M. B., Abdullah, M. M. B., & Wan, H. L. 2012. Hybrid strategy: A new strategy for competitive advantage. *International Journal of Business and Management*, 7 (20): 120-133
- Berry-Stölzle, T. R., Liebenberg, A. P., Ruhland, J. S., & Sommer, D. W. 2012. Determinants of corporate diversification: evidence from the property-liability insurance industry. *Journal of Risk and Insurance*, 79 (2): 381-413
- Bracker, J. 1980. The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, 5 (2): 219-224
- Cavalcante, S. 2013. Understanding the impact of technology on firms' business models. *European Journal of Innovation Management*, 16 (3): 285-300
- Cordasco, C. L., & Bavetta, S. 2015. Spontaneous order: Origins, actual spontaneity, diversity. *The Independent Review*, 20 (1): 47-59
- Dobbs, M. E. 2014. Guidelines for applying porter's five forces framework: A set of industry analysis templates. *Competitiveness Review*, 24 (1): 32-45
- Dyson, R. G. 2004. Strategic development and SWOT analysis at the university of warwick. *European Journal of Operational Research*, 152 (3): 631-640
- Eisenhardt, K. M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14 (4): 532-550
- Faulkner, D., & Bowman, C. 1992. Generic strategies and congruent organisational structures: Some suggestions. *European Management Journal*, 10 (4): 494
- Frigo, M. L. 2002. Strategy execution and value-based management. *Strategic Finance*, 84 (4): 6-9
- Grant, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33 (3): 114-134
- Hatch, G. 2004. Supercade: A visual history of the videogame age, 1971-1984. *Journal of Business and Technical Communication*, 18 (2): 255-258
- Helms, M. M., & Nixon, J. 2010. Exploring SWOT analysis - where are we now? *Journal of Strategy and Management*, 3 (3): 215-251
- Knott, P. 2009. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, 2 (2): 163-174

- Kos, A. J., Parks, T., Psenicka, C., & Kasuganti, R. 2002. The world trade organization in the accounting services industry: New threats, opportunities and strategies. *International Journal of Management*, 19 (2): 271-278
- Krickx, G. A. 2000. The relationship between uncertainty and vertical integration. *International Journal of Organizational Analysis*, 8 (3): 309-329
- Laakso, M., & Nyman, L. 2014. Innovation opportunities: An overview of standards and platforms in the video game industry. *Technology Innovation Management Review*, 4 (7): 15-21
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13: 363-380
- Mazor, S., & Salmon, P. 2009. Anecdotes: Magnavox and intel: An odyssey and the early days of the arpanet. *IEEE Annals of the History of Computing*, 31 (3): 64-67
- McGahan, A. M., & Porter, M. E. 1997. How much does industry matter, really?. *Strategic Management Journal*, 18: 15-30
- Nag, R., Hambrick, D. & Chen, M. J. 2007. What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28: 935-955
- Narula, R. 1993. Technology, international business and porter's "diamond": Synthesizing a dynamic competitive development model. *Management International Review*, 33 (2): 85
- Newbert, S. L. 2014. Assessing performance measurement in RBV research. *Journal of Strategy and Management*, 7 (3): 265
- Novak, S., & Stern, S. 2009. Complementarity among vertical integration decisions: Evidence from automobile product development. *Management Science*, 55 (2): 311-332
- Parnell, J. A. 2006. Generic strategies after two decades: A reconceptualization of competitive strategy. *Management Decision*, 44 (8): 1139
- Peteraf, M. A. 1993. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14 (3): 179-191
- Peteraf, M. A., & Barney, J. B. 2003. Unravelling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4): 309-323
- Picard, M. 2013. The foundation of geemu: a brief history of early japanese video games. *The International Journal of Computer Game Research*, 13 (2)
- Porter, M. E. 1981. The contribution of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, 6 (4): 609-620
- Rothaermel, F. T., Hitt, M. A., & Jobe, L. A. 2006. Balancing vertical integration and strategic outsourcing: effects on product portfolio, product success, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 27: 1033-1056
- Rowe, G., & Wright, G. 1999. The delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15 (4): 353-375
- Rumelt, R. P. 1991. How much does industry matter?. *Strategic Management Journal*, 12 (3): 167

- Sato, H. 2016. Generalization is everything, or is it? Effectiveness of case study research for theory construction. *Annals of Business Administrative Science*, 15 (1): 49-58
- Schmalensee, R. 2012. "On a level with dentists?" Reflections on the evolution of industrial organization. *Review of Industrial Organization*, 41 (3): 157-179
- Schmidt, G., & van der Rhee, B. 2014. How to position your innovation in the marketplace. *MIT Sloan Management Review*, 55 (2): 17-20
- Solakivi, T., Töyli, J., Engblom, J., & Ojala, L. 2011. Logistics outsourcing and company performance of SMEs. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 4 (2): 131-151
- Stan, X. L., & Greenwood, R. 2004. The effect of within-industry diversification on firm performance: Synergy creation, multi-market contact and market structuration. *Strategic Management Journal*, 25 (12): 1131-1153
- Stonehouse, G., & Snowdon, B. 2007. Competitive advantage revisited: Michael porter on strategy and competitiveness. *Journal of Management Inquiry*, 16 (3): 256-273
- Taneja, A. 2014. Teaching tip enhancing student engagement: A group case study approach. *Journal of Information Systems Education*, 25 (3): 181-187
- Valentin, E. K. 2001. SWOT analysis from a resource-based view. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9 (2): 54-69
- Velasquez, N. F., Newman, H., & Miller, S. 2012. The impact of a secondary market on video game purchase intentions. *The Review of Business Information Systems (Online)*, 16 (3): 103
- Wada, T., Ichikohji, T., & Ikuine, F. 2014. Platform Paradox. *Annals of Business Administrative Science*, 13 (2): 91-103
- Wartman, B. 2005. Get into the value habit. *Financial Executive*, 21 (5): 46-47
- Yin, R. K. 1981. The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1): 58
- Zackariasson, P., & Wilson, T. L. 2010. Paradigm shifts in the video game industry. *Competitiveness Review*, 20 (2): 139-151
- Zheng, Q., Luo, Y., & Wang, S. L. 2014. Moral degradation, business ethics, and corporate social responsibility in a transitional economy. *Journal of Business Ethics*, 120 (3): 405-421

### 5.3. Não publicadas

- Arzuaga, S. 2014. *Generating theory from secondary data: A variation on eisenhardt's case study method*. Conference paper, European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies, Cass Business School, City University London.
- Barney, J. B., McWilliams, A. & Turk, T. A. 1989. *On the relevance of the concept of entry barriers in the theory of competitive strategy*. Conference paper, Strategic Management Society, San Francisco, CA
- Mendelson, A. 2006. *Implementing Harvard business school's case method in distributed environments*. Ocasional Paper, Expo E-Learning 2005, IESE Business School - Universidad de Navarra, AEFOL. Madrid, Spain

#### 5.4. Retiradas da internet

Birdwell, Ken; The Cabal: Valve's Design Process For Creating Half-Life, publicado a 10 de dezembro de 1999; aceso em [http://www.gamasutra.com/view/feature/3408/the\\_cabal\\_valves\\_design\\_process\\_.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3408/the_cabal_valves_design_process_.php), a 7 de abril de 2016

Chew, Jonathan; This move in China could be a big boon for game console makers, publicado a 27 de julho de 2015; aceso em <http://fortune.com/2015/07/27/china-game-consoles/>, a 3 de julho de 2016

Fahey, Rob; Valve's VR thrills, but Steam Machines are looking like a flop, publicado a 13 de março de 2015; aceso em <http://www.gamesindustry.biz/articles/2015-03-13-valves-vr-thrills-but-steam-machines-are-looking-like-a-flop>, a 7 de abril de 2016

Gartner says Worldwide Video Game Market to Total \$93 Billion in 2013, publicado a 29 de outubro de 2013; aceso em <http://www.gartner.com/newsroom/id/2614915>, a 28 de outubro de 2015

Grubb, Jeff; Valve: DDoS cyberattack caused the Steam caching catastrophe (cachetastrophe?), publicado a 30 de dezembro de 2015; aceso em <http://venturebeat.com/2015/12/30/valve-ddos-cyberattack-caused-the-steam-caching-catastrophe-cachetastrophe/>, a 10 de abril de 2016

Hern, Alex; Valve Software: free marketer's dream, or nightmare?, publicado a 3 de agosto de 2012; aceso em <http://www.newstatesman.com/blogs/economics/2012/08/valve-software-free-marketeers-dream-or-nightmare>, a 7 de abril de 2016

Hollister, Sean; The indie game console may already be dead, publicado a 7 de março de 2014; aceso em <http://www.theverge.com/2014/3/7/5478198/the-indie-game-console-may-already-be-dead>, a 3 de julho de 2016

Kain, Erik; Windows 8 Is A 'Catastrophe' According To Gabe Newell – Valve Hedging With Steam On Linux, publicado a 26 de julho de 2012; aceso em <http://www.forbes.com/sites/erikkain/2012/07/26/windows-8-is-a-catastrophe-according-to-gabe-newell-valve-hedging-with-steam-on-linux/#6ed41af837ff>, a 3 de julho de 2016

Kohler, Chris; 10 Things I Hate About Wii U, publicado a 19 de novembro de 2012; aceso em <http://www.wired.com/2012/11/10-things/>, a 3 de julho de 2016

Malik, Om; The Game: Sony Playstation versus Nintendo 64, publicado a 19 de outubro de 1997; aceso em <http://www.forbes.com/1997/09/19/feat.html>, a 30 de março de 2016

Number of peak concurrent Steam users from November 2012 to April 2016 (in millions), publicado em abril de 2016; aceso em <http://www.statista.com/statistics/308330/number-stream-users/>, a 13 de abril de 2016

Peckham, Matt; The Steam Box Is Real, and It's Coming This Year – Along with Others in 2014, publicado a 25 de setembro de 2013; aceso em <http://techland.time.com/2013/09/25/the-steam-box-is-real-and-its-coming-this-year-along-with-others-in-2014/>, a 3 de julho de 2016

Poladian, Charles; PS4K Rumors: Sony's New Console Update May Be Happening, But Not Any Time Soon, publicado a 11 de abril de 2016; aceso em <http://www.ibtimes.com/ps4k-rumors-sonys-new-console-update-may-be-happening-not-any-time-soon-2351720>, a 13 de abril de 2016

Reeves, Darryl; Sega and The Demise of the Dreamcast, publicado em 2003; acedido em [http://web.stanford.edu/group/htgg/sts145papers/dreeves\\_2003\\_1.pdf](http://web.stanford.edu/group/htgg/sts145papers/dreeves_2003_1.pdf), a 30 de março de 2016

Roxo, Francisco Velez; Análise estrutural de sectores: O modelo das cinco forças de Michael Porter, publicado a 29 de maio de 2001; acedido em <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=316>, a 2 de novembro de 2015

Schreler, Jason; Valve Announces Steam OS, publicado a 23 de setembro de 2013; acedido em <http://kotaku.com/valve-announces-steam-os-1371869324>, a 22 de janeiro de 2016

Silva, Ana Rute; Maior produtora de queijo fresco do país acorda preço mínimo a pagar pelo leite, publicado a 14 de setembro de 2015; acedido em <http://www.publico.pt/economia/noticia/maior-produtora-de-queijo-fresco-do-pais-acorda-preco-minimo-a-pagar-pelo-leite-1707798>, a 11 de fevereiro de 2016

Solomon, Dave; Video game pioneer Ralph Baer had a love of inventing, McClatchy - Tribune Business News, publicado a 9 de dezembro de 2014; acedido em <http://search.proquest.com/docview/1634437530?accountid=38384>, a 27 de fevereiro de 2016

Stuart, Keith; Sega Saturn: how one decision destroyed PlayStation's greatest rival, publicado a 14 de maio de 2015; acedido em <https://www.theguardian.com/technology/2015/may/14/sega-saturn-how-one-decision-destroyed-playstations-greatest-rival>, a 30 de março de 2016

Tassi, Paul; The Numbers Behind Steam's Success, publicado a 16 de fevereiro de 2012; acedido em <http://www.forbes.com/sites/insertcoin/2012/02/16/the-numbers-behind-steams-success/#43108e1eaca0>, a 3 de julho de 2016

The biggest entertainment markets in the world, publicado a 31 de maio de 2015; acedido em <http://businesstech.co.za/news/lifestyle/88472/the-biggest-entertainment-markets-in-the-world/>, a 3 de julho de 2016

Theatrical Market Statistics 2014; acedido em <http://www.mpaa.org/wp-content/uploads/2015/03/MPAA-Theatrical-Market-Statistics-2014.pdf>, a 28 de outubro de 2015

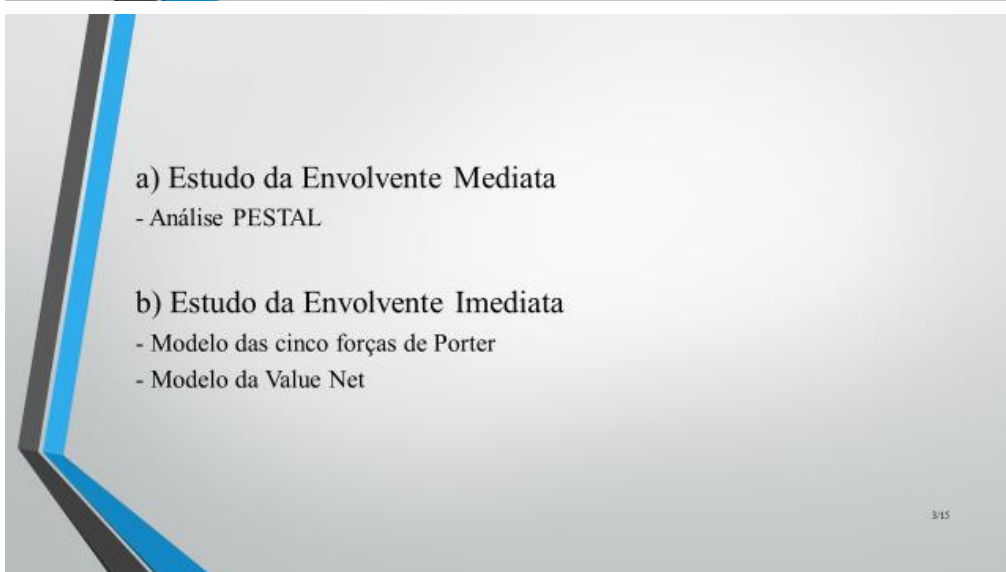
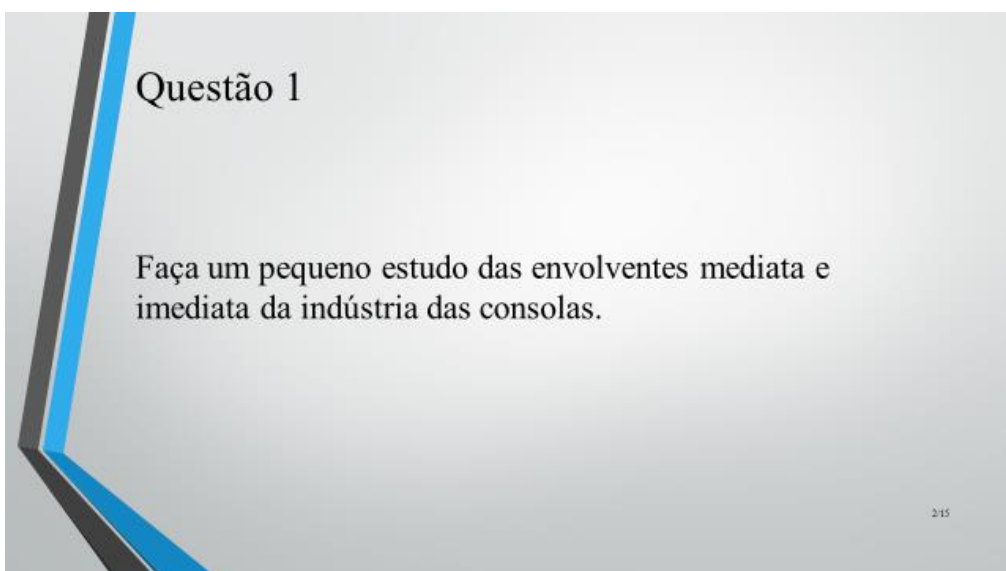
Tito, Greg; Valve's Gabe Newell Says Piracy Is a Service Problem, publicado a 28 de novembro de 2011; acedido em <http://www.escapistmagazine.com/news/view/114391-Valves-Gabe-Newell-Says-Piracy-Is-a-Service-Problem>, a 10 de abril de 2016

Varoufakis, Yanis; Why Valve? Or, what do we need corporations for and how does Valve's management structure fit into today's corporate world?, publicado a 3 de agosto de 2012; acedido em <http://blogs.valvesoftware.com/economics/why-valve-or-what-do-we-need-corporations-for-and-how-does-valves-management-structure-fit-into-todays-corporate-world/>, a 7 de abril de 2016

Video game console sales worldwide for products total lifespan as of October 2015 (in million units), publicado em outubro de 2015; acedido em <http://www.statista.com/statistics/268966/total-number-of-game-consoles-sold-worldwide-by-console-type/>, a 7 de abril de 2016

## 6. Anexos

### 6.1. Anexo I - Slides de apoio à resolução



## Análise PESTAL

### Componente Política

- Abertura do mercado chinês

### Componente Económica

- Crise económica

4/15

## Análise PESTAL

### Componente Social

- Alterações demográficas
- Mudanças nos hábitos de consumo

### Componente Tecnológica

- Forte aposta na realidade virtual
- Evolução tecnológica
- Conteúdo criado por jogadores

5/15

## Análise PESTAL

### Componente Ambiental

- Crescente preocupação ambiental
- Responsabilidade social da empresa

### Componente Legal

- Pirataria, ataques informáticos e mercados paralelos
- Patentes e processo judiciais

6/15



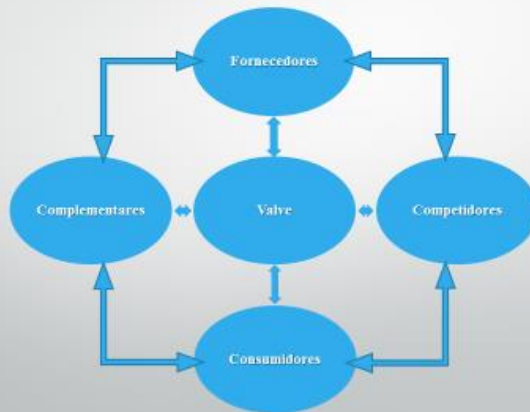
## Modelo das cinco forças de Porter

Nível de ameaça



7/15

## Modelo da Value Net

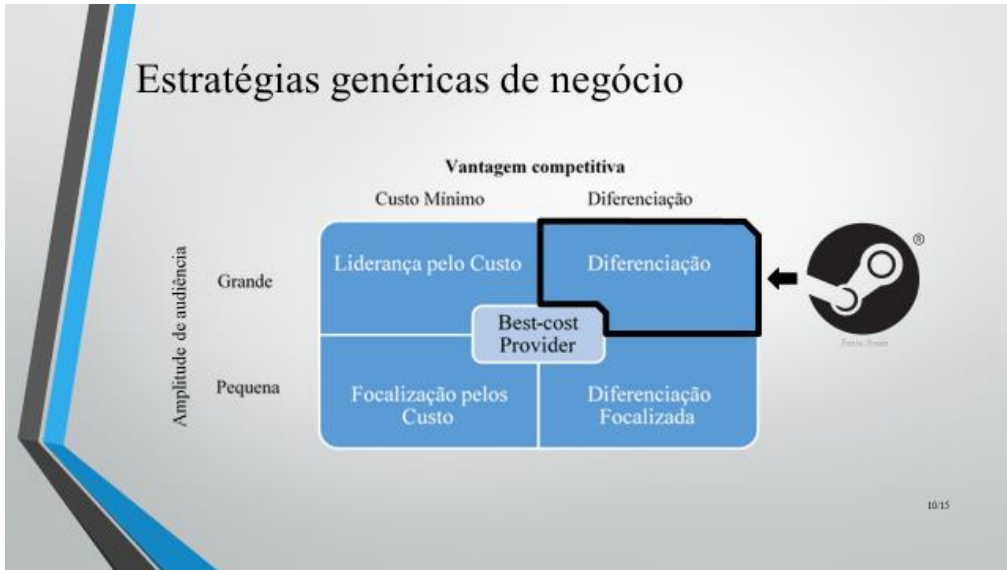


8/15

## Questão 2

Identifique a estratégia de negócio seguida pela Valve e justifique a sua resposta.

9/15



### Questão 3

Identifique quais os recursos e as capacidades chave da Valve e avalie a sustentabilidade da vantagem competitiva por eles criada usando o modelo VRIO.

11-15

### Análise VRIO

Recursos/Capacidades	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Supportado pela organização?	Implicações Competitivas	Performance
Recursos Humanos, Organização e Cultura	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Recursos Tecnológicos	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal
Recursos Financeiros	Sim	Não	Não	Sim	Paridade Competitiva	Normal
Reputação e Reconhecimento da marca	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

12-15

## Questão 4

Usando o modelo da matriz SWOT, analise a situação atual da Valve.

13-15

## Matriz SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Recursos humanos e modelo organizacional	Menor dimensão que os concorrentes
Recursos tecnológicos	Preço superior aos concorrentes
Reputação e reconhecimento da marca	Dificuldade em delinear os próximos passos
Grande base de utilizadores	Outsourcing da construção das consolas
Oportunidades	Ameaças
Empresa privada e fechada	Pirataria e ataques informáticos
Abertura de novos mercados	Aumento do controlo dos jogos
Mudança nos hábitos dos jogadores	Retaliação dos concorrentes no setor
Realidade Virtual	Produtos substitutos em crescimento

14-15

## Conclusões

- Importância da inovação na entrada num mercado pouco atrativo
- Papel fundamental da cultura na inovação
- Qualidade dos recursos humanos e tecnológicos para garantir vantagens competitivas
- Necessidade de aproveitar conjuntos favoráveis de acontecimentos

15-15