

CENTRO UNIVERSITÁRIO SAGRADO CORAÇÃO

FERNANDO ESTEVES ANDRIOTTI

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO DE SONY E
MICROSOFT NA FEIRA E3 DURANTE A OITAVA GERAÇÃO DE VIDEO GAMES

BAURU

2022

FERNANDO ESTEVES ANDRIOTTI

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO DE SONY E
MICROSOFT NA FEIRA E3 DURANTE A OITAVA GERAÇÃO DE VIDEO GAMES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
título de bacharel em Publicidade e Propaganda
- Centro Universitário Sagrado Coração.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Pachioni Brumatti.

BAURU

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

A573a	<p>Andriotti, Fernando Esteves</p> <p>Análise das estratégias de posicionamento de mercado de Sony e Microsoft na feira E3 durante a oitava geração de video games / Fernando Esteves Andriotti. -- 2022. 51f. : il.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Vitor Pachioni Brumatti</p> <p>Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Publicidade e Propaganda) - Centro Universitário Sagrado Coração - UNISAGRADO - Bauru - SP</p> <p>1. Posicionamento de Mercado. 2. E3. 3. Videogame. 4. Microsoft. 5. Sony. I. Brumatti, Vitor Pachioni. II. Título.</p>
-------	--

FERNANDO ESTEVES ANDRIOTTI

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO DE SONY E
MICROSOFT NA FEIRA E3 DURANTE A OITAVA GERAÇÃO DE VIDEO GAMES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do
título de bacharel em Publicidade e Propaganda
- Centro Universitário Sagrado Coração.

Aprovado em: ___/___/____.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Vitor Pachioni Brumatti

IASCJ - Centro Universitário Sagrado Coração – UNISAGRADO

Prof.^a Dra. Vanessa Grazielli Bueno do Amaral

IASCJ - Centro Universitário Sagrado Coração – UNISAGRADO

Prof. Dr. Vinicius Santos Andrade

IASCJ - Centro Universitário Sagrado Coração – UNISAGRADO

Dedico este trabalho aos meus pais e a meus irmãos, que me apoiaram durante todos esses anos.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a todos os professores do UNISAGRADO que me acompanharam nestes quatro anos, em especial meu coordenador e orientador Prof. Dr. Vitor Pachioni Brumatti.

Agradeço ao meu pai, Luiz Claudio, a minha mãe, Carla, ao meu irmão, Leo, e a minha irmã, Marina, dos quais sempre me apoiaram em todas as etapas de minha vida.

Agradeço a minha tia Rea Silvia, que me acompanhou de perto nos últimos anos. Sou imensamente grato por todo apoio que você me deu.

Agradeço e prestigio todos os meus colegas de curso, sobretudo Flávia Priori Alcalde e Túlio Rafael dos Santos.

Agradeço aos membros da minha Banca Avaliadora, professores Vanessa Grazielli Bueno do Amaral e Vinicius Santos Andrade.

Agradeço a todos os meus familiares, pelo afeto, dedicação e estima que sempre cultivamos como valores de nossa família.

Por fim, agradeço a todos que participaram ao longo da minha graduação. Obrigado a todos.

“Posicionar é pensar ao contrário. Em vez de começar com você mesmo, comece pensando no que pensa o outro” (RIES; TROUT, 2001, p. 152).

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Representação figurativa dos estudos de Telles	20
Figura 2 - Mapas de Posicionamento da Microsoft na E3.....	25
Figura 3 – Mapas de posicionamentos da Sony na E3	30
Figura 4 – Comparação dos Mapas da Microsoft e Sony.....	30
Figura 5 - Mapa de posicionamento de software da Microsoft	45
Figura 6 – Mapa de posicionamento de hardware da Microsoft	45
Figura 7– Mapa de posicionamento de software e hardware da Microsoft.....	46
Figura 8 – Mapa de posicionamento de software da Sony	46
Figura 9 – Mapa de posicionamento de hardware da Sony	47
Figura 10 – Mapa de posicionamento de software da Sony	47
Figura 11 – Comparação dos mapas de posicionamento de software e hardware da Microsoft e Sony	48

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	O UNIVERSO DOS VIDEOGAMES	12
2.2	MARKETING NO MUNDO DOS VIDEOGAMES	14
2.3	POSICIONAMENTO DE MERCADO	16
2.4	REPOSICIONAMENTO DE MERCADO	18
3	ANÁLISE DE CONTEÚDO	21
3.1	MICROSOFT	22
3.1.1	Principais aspectos do Microsoft na E3	24
3.1.2	Mapas de posicionamento da Microsoft na E3	25
3.2	SONY	26
3.2.1	Principais aspectos da Sony na E3	29
3.2.2	Mapas de posicionamento da Sony na E3	29
3.3	COMPARANDO OS MAPAS DE POSICIONAMENTO	30
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
	REFERÊNCIAS	32
	APÊNDICE A – SÍNTESE DAS CONFERÊNCIAS	37
	APÊNDICE B – MAPAS DE POSICIONAMENTO	45
	APÊNDICE C – SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO DA SONY E MICROSOFT	49
	APÊNDICE D – SÍNTESE DOS POSICIONAMENTOS DAS EMPRESAS	50
	ANEXO A – VENCEDORES DO PRÊMIO GAME CRITICS AWARDS	51

ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO DE SONY E MICROSOFT NA FEIRA E3 DURANTE A OITAVA GERAÇÃO DE VIDEO GAMES

Fernando Esteves Andriotti¹, Vitor Pachioni Brumatti²

¹Graduanda no curso de Publicidade e Propaganda do Centro Universitário Sagrado Coração, Bauru - SP. E-mail: fernandoe.andriotti@gmail.com.

²Orientador da pesquisa e docente do Centro Universitário Sagrado Coração, Bauru - SP. Mestre/Doutor em Comunicação pela UNESP, graduado em Publicidade e Propaganda. E-mail: vitor.brumatti@unisagrado.edu.br.

RESUMO

É notável o tamanho, a popularidade e a influência que a indústria de jogos vêm agregando nas últimas décadas. Desde o lançamento do Magnavox Odssey, do sucesso dos fliperamas, das batalhas travadas pela liderança do mercado entre Nintendo e Sega, até a atualidade, o fenômeno dos jogos digitais evoluiu de forma inesperada e sem precedentes. Atualmente temos três grandes fabricantes de console, máquinas destinadas ao funcionamento dos games, Nintendo, Sony e Microsoft. Todas disputam um mercado complexo e concorrido. E para competir nele é necessário se posicionar. Neste sentido a pesquisa buscou entender quais foram as estratégias de posicionamento de mercado de Sony e Microsoft em suas apresentações na feira E3 durante a oitava geração de vídeo games no período de 2013 a 2019. Sendo a E3 uma das maiores feiras voltada aos games, que teve como destaque a grande rivalidade entre o PlayStation 4, da Sony, e o Xbox One, da Microsoft, na oitava geração de videogames. Posto isto, a pesquisa teve por objetivo evidenciar e descrever tais estratégias de posicionamento, através do caráter descritivo e qualitativo da revisão bibliográfica e da análise de conteúdo, mais especificadamente dos vídeos das apresentações na E3 das empresas, criando uma pré-análise através de um resumo, além da exploração do material sintetizado em um quadro e, por fim, o tratamento dos resultados obtidos, em formas de mapas de posicionamento de mercado, para que se pudesse fazer inferências quanto as estratégias, sendo que estas podem ser concluídas pelo fato de a Sony ter iniciado sua oitava geração através de estratégias de caráter quantitativo e a terminado com qualitativo, e a Microsoft o oposto, começando no qualitativo e findando no quantitativo.

Palavras-Chave: Posicionamento de Mercado. E3. Videogame. Microsoft. Sony.

ABSTRACT

It is remarkable the size, popularity and influence that the gaming industry has been aggregating in recent decades. From the launch of the Magnavox Odssey, the success of arcades, the battles for market leadership between Nintendo and Sega, to the present day, the digital gaming phenomenon has evolved in unexpected and unprecedented ways. Currently, we have three major console manufacturers, machines to run games, Nintendo, Sony and Microsoft. All compete in a complex and competitive market. And to compete in it, it is necessary to do market positioning. In this sense, the research sought to understand what were the market positioning strategies of Sony and Microsoft in their presentations at the E3 during the eighth generation of video games in the period 2013 and 2019. E3 being one of the biggest events focused on games, which highlighted the great rivalry between Sony's PlayStation 4 and Microsoft's Xbox One, in the eighth generation of video games. That said, the research aimed to highlight and describe such positioning strategies, through the descriptive and qualitative

character of the bibliographic review and content analysis, more specifically the videos of the presentations at E3 of both companies, creating a pre-analysis through of a summary, in addition to the exploration of the material synthesized in a table and, finally, the treatment of the results obtained, in the form of maps of market positioning, so that inferences could be made regarding the strategies. These can be concluded by the fact that Sony started its eighth generation through quantitative strategies and ended it with qualitative ones, and Microsoft the opposite, starting with qualitative and ending with quantitative.

Keywords: Market Positioning. E3. Videogame. Microsoft. Sony.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como tema central ‘posicionamentos de mercado’, sendo este um dos pilares do plano de marketing, “toda estratégia de marketing se baseia em segmentação, seleção de mercado-alvo e posicionamento [...]” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 294).

“Posicionamento é a ação de projetar a oferta e a imagem da empresa para que ela ocupe um lugar diferenciado na mente do público-alvo” (KOTLER; KELLER, 2012, p. 294). Para tratar de um assunto tão amplo, optou-se por se fazer um recorte que leve em consideração a atuação de empresas de destaque no cenário internacional, para isso as escolhidas foram Sony e Microsoft e sua disputa no cenário de videogames na oitava geração de consoles, em que atuaram com o PlayStation 4 e Xbox One, respectivamente.

A Sony é uma multinacional japonesa que iniciou sua incursão na fabricação de consoles de jogos em 1994 (RABIN, 2011a), e a Microsoft uma transnacional norte-americana que passou a firmar sua fatia no mercado a partir de 2001 (RABIN, 2011a).

Ambas as empresas já atuavam no cenário de tecnologia e enxergaram potencialidade na indústria de jogos digitais para crescerem e gerarem lucro. Frente a empresas consolidadas como Nintendo e Sega, Sony e Microsoft tiveram de se posicionar para conquistar seu espaço no mercado, e não houve palco melhor para isso que o da *Eletronic Entertainment Expo*, ou simplesmente E3, uma feira de tecnologia que se focou a área de games ao longo dos anos e se tornou referência no assunto (COELHO, 2012).

Segundo Novak (2011) uma geração de videogames é definida em relação ao seu poderio gráfico e de processamento máximo alcançado em determinado período de tempo, a oitava geração corresponde aos anos de 2013 a 2019.

Portanto questiona-se, quais foram as estratégias de posicionamento de mercado de Sony e Microsoft em suas apresentações na feira E3 durante a oitava geração de vídeo games no período de 2013 a 2019?

Tendo como objetivo geral deste artigo, evidenciar e descrever as estratégias de posicionamento de mercado de Sony e Microsoft de 2013 a 2019 durante a oitava geração de vídeo games na feira E3.

Como complemento, este trabalho traça como objetivos específicos os seguintes itens:

- Apresentar e analisar, conforme o mercado de jogos digitais, os conceitos de posicionamento de mercado;
- Comparar os ‘mapas de posicionamento de mercado’;
- Refletir como os posicionamentos tomados nas apresentações dos primeiros anos impactaram em decisões futuras nas estratégias de comunicação e modelo de negócios.

Esta pesquisa se justifica em razão de três pontos, são eles: o tamanho que o mercado de videogames atingiu, a importância da Sony e Microsoft para ele e a proeminência da E3 como veículo de comunicação entre empresas e fãs.

Só no ano fiscal de 2021 a indústria de games movimentou mais de US\$ 175,8 bilhões, e em 2023 passará dos US\$ 200 bilhões (PACETE, 2022). Com o início da pandemia em 2020,

esse mercado cresceu cerca de 23,1% naquele ano (PACETE, 2022), um recorde que estabeleceu os videogames como um dos comércios mais lucrativos durante o *lockdown*; para se ter noção, ainda em 2020, este mercado já valia mais que o da música e do cinema juntos (WAKKA, 2021). A disputa pela atenção de consumidores voltados ao ramo de entretenimento é tamanha que a própria Netflix classificou Fortnite como seu principal concorrente, e, com isso, já está começando a entrar nesse mercado após a compra de seu segundo estúdio de jogos eletrônicos (RAMOS, 2022).

Mas quando se fala em games e em desejos, anseios e expectativas muitos já associam esses sentimentos a Sony e a Microsoft que, ao lado da Nintendo, formam, hoje, as três produtoras de consoles, máquinas que fazem os jogos rodarem e serem executados. Com exceção da Nintendo, que praticamente se tornou exclusivamente uma desenvolvedora de jogos, as duas outras viram a potencialidade do mercado logo no fim do século XX e início do XXI, demandando esforços para consolidarem sua parcela nessa indústria, tornando os jogos digitais um de seus ramos mais lucrativos. Entre julho de 2020 e junho de 2021 os games geraram em torno de R\$ 83,59 bilhões de receita para Microsoft, já sua concorrente Sony ficou na casa dos R\$ 136,13 bilhões (YAHOO! FINANÇAS, 2022).

É claro que uma indústria que movimenta tanto dinheiro e é abastecida pela paixão e expectativas de seus consumidores não poderia deixar de ter um evento baseado no chamado *hype*, termo em inglês que designa uma espécie de furor misturado com ansiedade por anúncios, criando o *fear of missing out*, algo como ‘medo de perder’, ou seja, um sentimento alienante de estar de fora de uma tendência que todos parecem estar comentando. Nisto entra a E3, uma feira eletrônica que dedica uma semana inteira às grandes novidades do mundo dos jogos, chegando a reunir mais de 69.200 espectadores presenciais em 2018 (LEMON, 2018) e outros milhões de forma *online* ao redor do globo, como no caso da Microsoft que atingiu ao pico de mais de 2,3 milhões de espectadores ao mesmo tempo em sua conferência virtual de 2021 (PALUMBO, 2021).

Para alcançar os objetivos propostos anteriormente foram desenvolvidas algumas etapas de pesquisa. O trabalho teve como perfil a pesquisa de caráter descritivo, que se utilizou das metodologias revisão bibliográfica e análise de conteúdo, em especial vídeos.

A revisão bibliográfica, “[...] o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa, que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sintetizado[...]” (STUMPF, 2014, p. 51); tem por objetivo expor, sob a ótica do autor, todos os temas selecionados através da literatura escolhida em consonância com as ideias e opiniões que pretende desenvolver (STUMPF, 2014). “A revisão da literatura é uma atividade contínua e constante em todo o trabalho acadêmico e de pesquisa, iniciando com a formulação do problema e/ ou objetivos de estudo e indo até a análise de resultados” (STUMPF, 2014, p. 52). Para a realização desta pesquisa abordou-se os seguintes trabalhos: Posicionamento: a batalha pela sua mente (Al Ries e Jack Trout); Repositioning: marketing in a era of competition, change and crisis (Jack Trout e Steve Rivkin; Estratégia de Marketing e posicionamento competitivo (Graham Hooley, Nigel Piercy e Brigitte Nicoulaud); Administração de marketing (Philip Kotler e Kevin L. Keller); Gestão estratégica de comunicação mercadológica: planejamento (Marcélia Lupetti); Mapa do jogo a diversidade cultural dos games (Lucia Santaella e Mirna Feitoza); Desenvolvimento de games (Jeannie Novak); O reposicionamento em marketing como elemento de competitividade (Braulio Oliveira e Marcos Gomez Campomar); Introdução ao desenvolvimento de games (Steve Rabin); Posicionamento e reposicionamento de marca: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos (Renato Telles); entre outros autores e textos relevantes para a composição da fundamentação teórica

Partindo disso, foi possível tratar da segunda etapa da pesquisa, a análise de conteúdo, sendo que “[...] esse método tem demonstrado grande capacidade de adaptação aos desafios

emergentes da comunicação e de outros campos do conhecimento” (FONSECA JÚNIOR, 2014, p. 280).

Atualmente, embora seja considerada uma técnica híbrida por fazer ponte entre o formalismo estático e a análise qualitativa de materiais (BAUER, 2002), a análise de conteúdo oscila entre esses dois pólos, ora valorizando o aspecto quantitativo, ora o qualitativo, dependendo da ideologia e dos interesses do pesquisador (BAUER 2002, apud FONSECA JÚNIOR, 2014, p. 285).

Nesta pesquisa em questão foram priorizadas as técnicas qualitativas, utilizando-se do poder da inferência, “[...] considerada uma operação lógica destinada a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes da mensagem analisada” (FONSECA JÚNIOR, 2014, p. 284), “a análise de conteúdo é uma técnica de investigação destinada a formular, a partir de certos dados, inferências reproduzíveis e válidas que podem se aplicar a seus contextos” (KRIPPENDORFF, 1990, p. 29 apud FONSECA JÚNIOR, 2014, p.284). A análise de conteúdo ocorreu a partir das videoconferências de Sony e Microsoft para a feira E3 na oitava geração de vídeo games, e as inferências ocorreram em acordo com o conteúdo da revisão bibliográfica.

Este conteúdo se caracteriza como um processo institucional, “as mensagens também podem desempenhar funções dentro das organizações e das instituições sociais” (KRIPPENDORFF, 1990, p. 45-69 apud FONSECA JÚNIOR, 2014, p.292), mais especificamente entre empresa (emissor) e público-alvo/ cliente (receptor), “[...] os processos institucionais são objeto de particular interesse da análise de conteúdo, principalmente aqueles verificados no âmbito das organizações de comunicação de massa [...]” (KRIPPENDORFF, 1990, p. 29 apud FONSECA JÚNIOR, 2014, p.284).

Para se realizar o proposto foi organizado um processo em três fases: pré-análise, “consiste no planejamento do trabalho a ser elaborado, procurando sistematizar as ideias iniciais com o desenvolvimento de operações sucessivas, completadas num plano de análise” (FONSECA JÚNIOR, 2014, p.290), basicamente esta etapa se caracterizou por um resumo das apresentações ano a ano para ambas as empresas; exploração do material, “refere-se à análise propriamente dita, envolvendo operações de codificação em função de regras previamente formuladas, [...] esta fase não é nada do que a administração sistemática das decisões tomadas anteriormente” (FONSECA JÚNIOR, 2014, p.290), para isso criou-se um quadro com os principais pontos que possam indicar uma análise de vantagens competitivas que demonstre indicativos de posicionamento de mercado; e por fim o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, “os resultados brutos são tratados de maneira a serem significativos e válidos” (FONSECA JÚNIOR, 2014, p.290), “operações estatísticas (quando for o caso) permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos. A partir desses resultados, o analista pode então propor inferências” (FONSECA JÚNIOR, 2014, p.290), nesta última etapa foram montados três mapas de posicionamento de mercado por marca, através do que foi encontrado na exploração do material.

Estes mapas continham informações diferentes entre si, um era o mapa de posicionamento de *softwares*, em que o ‘eixo x’, representava aspectos mais qualitativos ou quantitativos na abordagem dos lançamentos de games, e o ‘eixo y’ representava a criação ou aperfeiçoamento de serviços oferecidos pela marca. Outro mapa era o de *hardware*, que comparava desempenho de produtos físicos em relação a seu preço. E o terceiro é a união de ambos os mapas, comparando desempenho de console com presença de *software*, o que possibilitou a visualização do posicionamento das empresas ao longo dos anos. Há também um sétimo mapa de posicionamento, constando a união os últimos mapas de ambas, com o intuito de se obter comparações. Com tudo isso posto foi possível considerar quais foram as estratégias de posicionamento de mercado utilizadas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento da fundamentação teórica foram abordados alguns conceitos que auxiliaram no desenvolvimento do pensamento e do estudo prático, os tópicos estudados foram: “o universo dos videogames”, “marketing no mundo dos videogames”, posicionamento de mercado” e “reposicionamento de mercado”. O primeiro deles foi o “universo dos videogames”, conforme segue no próximo tópico.

2.1 O UNIVERSO DOS VIDEOGAMES

A origem do universo dos videogames é creditado a duas pessoas, William Higinbotham, que dentro do Departamento de Energia dos Estados Unidos criou o primeiro jogo de videogame, o *Tennis for Two*, em 1958, para uma exibição de tecnologia para o público americano, e, também, Steve Russell, estudante do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), que desenvolveu o *Spacewar* (1961), jogo que, embora, não tenha gerado lucros, foi a grande inspiração para o que se tornou esta indústria (RABIN, 2011a).

Ao longo dos anos a forma de consumo dos videogames e o perfil dos jogadores foram se alterando, se na era dos fliperamas o público era formado predominantemente por adolescentes do sexo masculino, hoje o cenário é bem diferente (NOVAK, 2011). No Brasil, atualmente, a maior parte do público de mercado de jogos digitais é feminina, mesmo havendo prevalência de homens nas plataformas de console e computador, de 20 a 24 anos, branco, da classe social B2 e que reside com seus pais (GO GAMERS, c2022), enquanto que nos EUA, o perfil é dominado por homens, na média dos 33 anos e brancos (ENTERTAINMENT SOFTWARE ASSOCIATION, 2022). Apesar de sua importância e notoriedade o mercado de videogames não deve se voltar exclusivamente a um grupo demográfico específico, são inúmeros os exemplos de jogos que fugiram deste espaço e obtiveram sucesso, como os jogos *Deer Hunter* e *Guitar Hero* e o conceito revolucionário do console Wii (RABIN, 2011a).

Vide o exemplo do Nintendo Wii, é de se considerar que o universo dos consoles de videogame é dinâmico e ativo, com gerações novas sucedendo anteriores, tanto em melhorias gráficas e de processamento, quanto em formas apelo aos públicos-alvo e outros potenciais consumidores. Por exemplo, este estudo se foca na oitava geração de consoles, mais especificamente nos concorrentes da Nintendo, representados pelo PlayStation 4, da Sony, e pelo Xbox One, da Microsoft; sucedidos, em ordem, pelo PlayStation 5 e Xbox Series X/S.

Videogames passaram a integrar parte fundamental do lazer, do cotidiano e dos hábitos em comunidade, se integrando, indissociavelmente, a cultura, sendo que hoje “[...] no meio acadêmico os têm reconhecido como fenômeno estético e social relevante” (RANHEL, 2009, p. 3). Sua grande característica marcante, a interatividade, permite que os usuários tenham experiências únicas, utilizando-se de linguagens próprias, narrativas, interações sociais (*online* e *off-line*), competitividade, estímulos sonoros e musicais, cinematografia, experiências de realidade aumentada e virtual, além de outras ferramentas que tornam esta mídia única.

A definição de videogame parece óbvia, simplesmente, como o nome em inglês aponta, são jogos com suportes de tecnologia visual, como televisores e monitores; porém, Ranhel (2009) apresenta um dilema histórico da dificuldade de definição de o que são ‘jogos’ em si, contudo, o autor apresenta os estudos de Jull (2003) que permitem distinguir o que de fato são jogos ou não, sendo que a resposta positiva depende da checagem de seis atributos a serem considerados, são eles: ‘regras fixas’; ‘resultado variável’; ‘valorização do resultado’; ‘esforço do jogador’; ‘vínculos do jogador com resultado’ e ‘consequências negociáveis’ (JULL, 2003 *apud* RANHEL, 2009).

Ao longo das décadas, jogos e narrativas foram influenciando uns aos outros, apesar de suas naturezas distintas e dissociadas, os jogos são uma ação do presente (‘age’, ‘experimenta’, ‘vivencia’) e a narrativa do passado (fatos já ocorridos e suas relações de causas e consequências); todavia é na tecnologia que estes dois conceitos passam a se mesclar, sendo notável a capacidade de simulação dos computadores, representando ambientes e replicando ações, migrando para este local desde a narrativa linear até a hipermídia e a multimídia, indicando a convergência de narrativa e jogo, limitados a regras, conflitos programados e agentes robóticos (RANHEL, 2009). Tendo este contexto conclui-se que:

Videogame é [...] entendido não apenas como um tipo genérico de jogo que se processa e opera por meio de um computador, independentemente do lugar que seja jogado, mas também como uma linguagem que, como tal, possui suas particularidades (NESTERIUK, 2009, p.26)

O acesso ao videogame ocorre através de interfaces manuais, “[...] dispositivos baseados em *hardware* [...] com os quais os jogadores interagem fisicamente para jogar o game” (NOVAK, 2011, p. 240), estas interfaces são ligadas a determinados suportes que permitem a interação entre usuário e jogo. Nesteriuk (2009), cita três suportes: **consoles**, um *hardware* destinado a esta função em especial e ligado a um televisor, **computador**, CPU que processa o jogo e o reproduz em um monitor e **arcades**, máquinas que integram monitor e *hardware* alocados em espaço público; e Novak (2011), também, traz o **portátil**, semelhante a um sistema de console, porém compacto e com tela própria. Atualmente pode-se citar, também, os aparelhos de Realidade Virtual, em que o usuário veste um ‘capacete’ com tecnologia estereoscópica, imergindo em um mundo 3D (VELASCO, 2019)

São exemplos de interfaces para suporte: fliperama (botões, joysticks, volante e pedais, controles deslizantes, microfone, periscópio), computador (teclado e mouse), console (controle, tapete de dança, vara de pesca) e portáteis (caneta para *touch screen*, telefone celular) (NOVAK, 2011).

“Devemos considerar [...] que o local onde se desenvolve o jogo pode determinar as características diferentes aos jogos e ao comportamento do jogador” (NESTEURIUK, 2009, p.27), um jogo desenvolvido para console será diferente para o *arcade*, já que suas interfaces são distintas.

Os consoles, objeto de estudo deste trabalho, são máquinas muito peculiares intimamente ligadas a cultura dos jogos digitais, sendo não tão raro encontrar aqueles que as confundem como sinônimo de videogame. Novak (2011), destaca que estes geralmente são jogados em casa, conectados a uma televisão, era assim na época do Magnavox Odyssey, primeiro console de games doméstico, lançado em 1972, e continua semelhante atualmente, com o mercado dominado por Sony, Microsoft e Nintendo. Ainda hoje os produtores de *hardware* controlam o *software* desenvolvidos para sua plataforma, isto permite uma uniformidade entre um jogador e outro, um jogo para Xbox 360 é o mesmo para todos os deste modelo (NOVAK, 2011). Porém, a principal característica é de que sua função primária é para a utilização com os jogos, apesar de que ao longo dos anos tecnologias foram sendo incorporadas e atividades secundárias passaram a se apresentar nos consoles, como reproduzir CDs de música e DVDs, ou acessar serviços de *streaming* (NOVAK, 2011).

Dentre tantas plataformas, o *gamer*, título empregado na comunidade para fãs de jogos digitais, poderá escolher uma que se adeque a sua motivação como jogador, para Novak (2011) são: a **interação social**, ocorrendo desde no fliperama (presencial) até em modos multijogadores *online* (ambiente virtual); o **isolamento físico**, apesar de soar como a antítese da primeira, um jogador que preferir um local privado não deixa de ser um ‘ser social’, a **competição**, videogames continuam sendo jogos, logo valorizam o resultado conforme o esforço do participante, o **conhecimento**, inconscientemente ou conscientemente, através de ferramentas educativas, o **domínio**, principalmente sobre o jogo, sua jogabilidade e habilidades

necessárias, o **escapismo**, buscando fugir das tensões e desafios da vida real (mesmo isto não sendo exclusividade desta mídia), e a **compulsão**, alguns jogos podem se tornar viciantes, sendo gratificantes ou chegando a atrapalhar a vida do jogador.

Ainda que os jogadores selecionem os jogos através de sua motivação, estes são construídos levando-se em consideração um propósito primário, dentre suas aplicações (NOVAK, 2011) estão: **entretenimento**, o jogador terá uma experiência de forma ativa de lazer e distração (exemplos: *The Last of Us* e *Halo Infinite*), **construção de comunidade**, jogos construídos com enfoque na interação social (exemplos: *Second Life* e *The Sims Online*), **educação**, quando os desenvolvedores têm uma missão fundamental de passar conhecimento para seu usuário (exemplos: *Oregon Trail* e *Coelho Sabido*), **recrutamento e treinamento**, as Forças Armadas Americana utilizam de jogos para atrair jovens a se alistarem, enquanto agências espaciais usam jogos para treinar seus pilotos (exemplos: *America's Army* e *Dubai Police*), e **marketing e publicidade**, os *advergames*, jogos publicitários, tem a função específica de divulgar um produto ou serviço a um público (exemplos: *BK Bobbie Bowl* e *Pepsi Men*)

Tendo em vista o histórico do mercado de games e sua relação com o público consumidor, agora é preciso compreender como se dá a atuação dos princípios de marketing e como eles influenciam na publicação e distribuição de jogos digitais.

2.2 MARKETING NO MUNDO DOS VIDEOGAMES

O uso do marketing para a promoção de um produto relacionado aos videogames, sejam eles jogos, consoles, serviços, interfaces, ou qualquer outra mercadoria, não difere drasticamente de outros segmentos, mas suas particularidades podem determinar o sucesso ou fracasso de uma campanha. Os anúncios tradicionais não perderam espaço aqui, muito pelo contrário, grandes empresas ainda apostam na publicidade habitual, como anúncios em TV, revistas e jornais, display em lojas, promoções, produtos destinados ao *target*, mas, principalmente, publicidade no ambiente *online*, explorando ao máximo o que essa mídia pode proporcionar (RABIN, 2011b).

Rabin (2011b) traz alguns passos e oportunidades que devem ser aproveitadas para publicidade nos videogames conforme o estágio de desenvolvimento, são eles: anunciar o produto em desenvolvimento, fornecer imagens iniciais, enviar imagens e artes dos personagens, promover as primeiras imagens do jogo em beta, oferecer sessões de perguntas e respostas do desenvolvedor, estimular resenhas críticas, disponibilizar dicas e truques e promover qualquer prêmio que o jogo ganhe.

A partir destes pontos fica clara a relação benéfica entre indústria de videogames e mídia, as relações públicas são partes fundamentais para o funcionamento de uma boa campanha de marketing, “As atividades de RP incluem contatos com os serviços informativos e a imprensa especializada em games em diferentes meios: revistas, jornais, rádio, televisão e sites da Web” (NOVAK, 2011, p. 389). São inúmeras as oportunidades que este profissional pode encontrar através de uma base de dados da editora do game. Pelos mais diversos veículos ele pode soltar *releases* sobre novidades, promover *tours* de mídia, enviar jogos para críticas, contar histórias sobre o desenvolvimento, além de caçar capas e manchetes que divulguem informações necessárias (RABIN, 2011b), tudo isso com um olhar que se assemelha a informações legítimas, e não ‘propaganda’ (NOVAK, 2011).

Na realidade contemporânea do marketing *gamer*, a publicidade em meios impressos, mais especificamente revistas, vem se tornando inviável para algumas empresas do segmento dado ao alto custo de veiculação deste meio, ainda por cima no cenário cada vez mais comum das desenvolvedoras independentes; portanto o ambiente *online* se consolida como uma boa alternativa a esse problema, levando em consideração o alcance obtido em relação ao preço

gasto (RABIN, 2011b). Outras estratégias, segundo Novak (2011), bem-sucedidas com o auxílio da internet é a **criação de um site oficial** para a desenvolvedora e para o jogo, servindo como fonte de apoio ao consumidor e de busca de notícias, atualizações e assistências técnicas, a **disponibilização de fóruns** para jogadores, sendo possível acompanhar os desejos e impressões de uma comunidade criada em torno de um produto, e, também, a **possibilidade de cadastramento para receber boletins informativos**, contendo atualizações, expansões, dicas, promoções, entre outras coisas que mantenham viva a lembrança do jogo viva na mente do jogador.

Novak (2011), traz o panorama do *prossumidor*, mistura de produtor e consumidor, no universo dos games, quando o jogador toma decisões durante a jogabilidade, ou usar a ferramenta de criação de personagens, se disponível, o usuário se torna uma combinação de jogador com desenvolvedor. Porém, o *prossumidor* não se limita a aspectos internos dos jogos, em sua caracterização como pessoa, “o prosumer pode ser compreendido como indivíduos bem informados empenhados na descoberta de novos conhecimentos, procurando desenvolver suas competências que estão relacionadas a aspectos ligados aos seus interesses cotidianos” (BÓRIO, 2014, p. 49), ou seja, o *prossumidor* é, também, o criador de conteúdo, que ao produzir seus materiais como vídeos, *lives*, *podcasts*, artigos e outros, divulga os jogos ou serviços para pessoas que podem não terem sido atingidas pelas estratégias de comunicação, neste caso há a mistura de jogador com o profissional de relações públicas.

Esta segunda ação de *prossumidor*, é caracterizada por Novak (2011) como ‘conteúdo produzido pelos usuários’; sendo considerada pelo autor como ‘muito vantajosa’, pois permite uma grande quantidade de publicidade ‘boca-a-boca’. “A comunidade de jogadores extrai informações e opiniões sobre games mais de outros usuários do que dos canais tradicionais, como anúncios em revistas e na televisão” (NOVAK, 2011, p. 401), assim sendo, os estúdios acabam tendo uma fonte de publicidade gratuita ao endossar e estimular a criação de uma comunidade forte (NOVAK, 2011).

Quando se trata de comunidades no mercado de games é considerável evidenciar dois grupos que fogem da segmentação de mercado tradicional por aspectos demográficos, sendo, inclusivamente, mais significativa e marcante que a divisão por plataformas, já que aborda todo negócio; esta é a divisão entre jogadores casuais ou dedicados, “o jogador casual é alguém que raramente joga e pode ser atraído mais pelo apelo comercial de um game [...]” (NOVAK, 2011, p. 386), e “o jogador dedicado é alguém que joga regularmente e, em geral, aprecia os recursos competitivos e as funções mais complexas do modo de jogar” (NOVAK, 2011, p. 386). Embora possam compartilhar uma mesma comunidade, são jogadores com atitudes e comportamento distintos, necessitando de planos de negócios e abordagens diferente, Novak (2011) sugere, para os casuais, marketing de massa, e para os dedicados, marketing direcionado.

Jogos e franquias que sejam bem-sucedidas em criar uma comunidade com um grande número membros dedicados poderão lucrar ainda mais com a venda e licenciamento de produtos de merchandising, “o marketing dos games e séries de alto orçamento [...] geralmente, é complementado por produtos associados, como filmes e livros ambientados no mundo do game, bonecos ou propriedades licenciadas, como histórias em quadrinhos e *mangás* (quadrinhos japoneses)” (NOVAK, 2011, p.384).

Uma grande potencialidade de publicidade para videogames é a participação de empresas em feiras comerciais voltadas a esse mercado, “os estúdios podem gerar visibilidade para seus jogos em feiras para a indústria de jogos” (RABIN, 2011b, p. 895). “A melhor maneira de promover um jogo aos editores das mídias que participam delas é ter um estande ou fazer parte de um” (RABIN, 2011b, p. 896), nestas feiras, suas apresentações tem a atenção do jogador dedicado interessado em novidades a serem apresentadas, e os estandes permitem as interações com os veículos, principalmente com demonstrações de jogos, tomando como exemplo a E3, um jogo pode estar sendo produzido entre duas edições da feira, assim os

desenvolvedores podem se programar para criar uma demo jogável que gere interesse de publicidade nas mídias especializadas (RABIN, 2011b).

Por fim, Rabin (2011b) levanta um importante ponto que será mais discutido no próximo tópico:

Antes de um desenvolvedor investir dinheiro em um esforço de relações públicas corporativas, precisa estabelecer o posicionamento da empresa ou as mensagens diferenciadas, o que geralmente envolve uma discussão [...], conduzida por um profissional de relações públicas sênior, designado para ajudar a articular o que é único sobre a empresa e as prioridades para alavancar a reputação da organização (RABIN, 2011b, p.900)

Assim como os games foram incorporados como estratégias de marketing, estes também são promovidos por meio delas. Esta enorme indústria conta com uma complexa estrutura nos ambientes interno e externo, assim necessitando de uma ampla gama de estratégias de comunicação. Visando atingir seu público as empresas de videogame devem se posicionar perante seus concorrentes, em decorrência disso o próximo item será destinado à compreensão do tema de posicionamento de mercado e suas nuances.

2.3 POSICIONAMENTO DE MERCADO

Quando se pensa no posicionamento em comunicação e marketing faz-se importante trazer o pensamento de autores que auxiliaram nessa conceituação e explicação de como identificar e aplicar nas organizações. Segundo Ries e Trout (2001), o posicionamento se inicia com um produto, podendo ser um merchandising, um serviço, uma empresa ou instituição e inclusive uma pessoa. “Mas posicionamento não é o que você faz com o produto. Posicionamento é o que você faz na mente do cliente em perspectiva. Ou seja, você posiciona o produto na mente do comprador em potencial” (RIES; TROUT, 2001, p. 2). Sendo assim, o trabalho do posicionamento parte de uma ação da empresa tendo em vista a direcionar o entendimento do seu potencial consumidor a respeito do que ele deve entender sobre o produto e serviço oferecido. “O princípio essencial do posicionamento competitivo é que ele está relacionado à forma como os clientes em diferentes partes do mercado percebem empresas, produtos/serviços ou marcas concorrentes” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011 p. 150). Os autores reforçam o pensamento apresentado por Ries e Trout (2001) e indicam a importância da ação da empresa em direção aos seus consumidores.

O posicionamento competitivo da empresa é uma declaração de metas de mercado, isto é, onde a empresa competirá, e da vantagem diferencial, ou como a empresa irá competir. O posicionamento é desenvolvido para atingir os objetivos estabelecidos no âmbito da estratégia central (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011 p. 34).

Assim sendo, o posicionamento de mercado é a forma em que a empresa vai se assumir e se estabelecer no mercado em relação aos seus competidores, diretos e indiretos, além de seu público-alvo, tendo como base seu produto, preço, promoção e praça e sua comunicação.

Já na década de 1980, Ries e Trout (2001) consideravam que vivíamos em uma sociedade saturada de comunicação, o mercado já não se agita mais com estratégias empregadas no passado. A comunicação estava, na visão dos autores, prejudicada com tantos anúncios de diversas empresas e produtos, eles indicavam que eram diversos gritos para poucos ouvidos (RIES; TROUT, 2001). O ‘approach’ básico do posicionamento não busca, necessariamente, a revolução ou a inovação, mas sim trabalhar com o que já é conhecido, buscando conexões passadas (RIES; TROUT, 2001).

O posicionamento competitivo, “relacionado à forma como os clientes percebem ofertas alternativas no mercado em comparação umas com as outras” (HOOLEY; PIERCY;

NICOULAUD, 2011 p. 148), ocorre em relação a uma segmentação de mercado, maneira como os profissionais de marketing dividem estes entre ‘targets’ com características distintas entre si (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011), levando em consideração as necessidades dos clientes.

“De certa forma, o posicionamento competitivo pode ser visto como resultado das tentativas da empresa em criar diferenciação competitiva eficaz para seus produtos e serviços” (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011 p. 150). Essas diferenças buscam saciar as necessidades do consumidor, mas deve-se salientar que para se criar diferenciação é necessário satisfazer os seguintes critérios: **importância**, esta diferença deve significar algo de muito valor para muitas pessoas; **singularidade e antecipação**, a diferença não pode ser copiada ou sanada pela concorrência; **superioridade**, o benefício deve ser superior aos dos demais do mercado; **comunicabilidade**, a diferença deve ser capaz de ser comunicada e assimilada pelo target; **acessibilidade financeira**, o público-alvo tem que poder pagar pela vantagem e **rentabilidade**, o produto tem de continuar rentável para empresa (HOOLEY; PIERCY; NICOLAUD, 2011).

Em um mundo globalizado, em que a concorrência se faz presente e está cada vez mais acirrada, a diferenciação é uma questão de sobrevivência para as organizações. Diferenciar é a capacidade que uma empresa tem de ser percebida, se comparada aos concorrentes, em função de suas vantagens competitivas. Para que uma organização seja efetivamente percebida como diferente, a vantagem oferecida por ela precisa ser única, difícil de imitar, sustentável, superior à competição e aplicável em diversas situações (LUPETTI, 2012, p.78)

A cópia não é considerada como uma forma de posicionamento, pois, em tese, este produto não existe, depende de outro para que seja, logo não será percebido, ou ficará abaixo de seus concorrentes na percepção de mercado.

Para Côrrea (1998, p. 71), “entende-se posicionamento a maneira pela qual queremos que o nosso produto ou serviço seja percebido pelo público-alvo. É a definição do perfil, da imagem que deverá ser comunicada ao consumidor”, é a vitrine de um produto, em que se expõe suas maiores qualidades. “No posicionamento, fica determinado O QUE DIZER, qual a mensagem a ser transmitida, cabendo à agência, através da sua criação, encontrar a melhor forma de como DIZÊ-LA” (CORRÊA, 1998, p. 71), o posicionamento é o planejamento e a orquestração da comunicação de uma campanha publicitária, buscando uma determinada percepção.

O autor demonstra que o posicionamento de mercado de um produto ou serviço pode ser resumido através de um simples esquema composto de três etapas, a primeira é a proposição básica (a premissa básica de venda do produto baseado em suas vantagens, a razão do público alvo escolher a determinada marca), em seguida temos a justificativa (são os argumentos que corroboram a proposição básica), e por fim nos deparamos com a imagem desejada (a forma que a empresa quer que seu *target* enxergue) (CORRÊA, 1998).

Se o “princípio básico do posicionamento é a percepção que as pessoas têm sobre determinada empresa, produto ou pessoa diante das concorrentes” (LUPETTI, 2012, p. 81) é de se imaginar que existem inúmeras maneiras de se apresentar e se posicionar no mercado, Lupetti (2012) cita dez: por atributos, por benefícios, pela mente ou lembrança, por categoria, por aplicação ou uso; por usuário, por concorrente, por valor (qualidade ou preço), por foco e por escada. A autora frisa que uma marca pode adotar mais de um posicionamento, desde que apresente coerência e unidade entre eles (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por atributos: um dos mais comuns e mais utilizados, sendo baseado em uma propriedade única do produto que o torna diferente da concorrência. Porém, é necessário se certificar que este atributo não seja simples de ser imitado e que apresente consistência, ou senão, a campanha de marketing será ineficaz (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por benefícios: é possível se apelar para uma vantagem do produto sobre a concorrência, sendo que esta pode apresentar caráter racional (persuasão lógica, ponderada), ou emocional (persuasão emotiva, afetiva) (LUPETTI, 2012).

Posicionamento pela mente ou lembrança: uma marca que é lembrada por seus clientes é uma marca eficiente, mesmo que não seja líder de mercado. Ela pode não ser a número um de vendas, mas estará bem posicionada na hora da decisão de compra (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por categoria: se você não pode ser o líder de uma categoria, crie uma para você, explore-a e desvende suas recompensas. Essas categorias podem ser direcionadas tanto para aspectos físicos do produto, quanto a serviços prestados (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por aplicação ou uso: este posicionamento implica que o produto apresenta uma aplicação específica, com um destino ou objetivo traçado. É importante destacar que essa ação tem potencial de ser copiada pela concorrência, porém o pioneirismo pode ser convertido em *share of mind* (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por usuário: posicionamento pautado em um grupo de consumidores específicos, sendo que o enfoque deve ser qualitativo e não quantitativo, essas pessoas devem ser bem definidas (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por concorrente: é quando uma marca se posiciona sendo comparada com sua concorrente, essa comparação pode ser através de uma característica física do produto ou por estratégias de propaganda (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por valor (qualidade e preço): uma estratégia pouco eficaz que pretende ressaltar o custo X benefício, sendo que a concorrência pode neutralizar essa vantagem facilmente (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por foco: a comunicação passa a ser focada em uma palavra, número ou expressão que represente a marca, evidenciando um benefício. Este foco pode ser utilizado para todos os públicos, desde que, o contexto possa ser adaptado. É importante salientar que uma marca com mais verba pode se apropriar deste foco (LUPETTI, 2012).

Posicionamento por escada: estratégia utilizada por marcas que não são líder de mercado, mas pretendem crescer, para isso admitem sua posição em relação ao mercado e se posicionam através disso (LUPETTI, 2012).

Uma forma eficaz de se evidenciar um posicionamento de mercado é a criação de um mapa de posicionamento, uma ferramenta utilizada para se representar as percepções dos consumidores em relação aos concorrentes seus atributos que atuam na decisão de compra (LUPETTI, 2012).

Trata-se de representações visuais de percepções e preferências dos consumidores que fornecem descrições quantitativas de situações de mercado e do modo como os consumidores visualizam diversos bens, serviços e marcas em relação a várias dimensões. Sobrepondo as preferências do consumidor com as percepções da marca, os profissionais de marketing podem revelar “buracos” ou “aberturas” que sugerem necessidades não atendidas dos consumidores e oportunidades não exploradas de marketing. (KOTLER; KELLER, 2012, p. 301).

Essas representações visuais permitem a empresa compreender intuitivamente a maneira que se encontra em relação ao mercado e a visão de seu público, traçando o caminho de continuar com suas estratégias, ou de muitas vezes de se tornar necessário que se reorganizem em seu processo de comunicação e marketing perante seus consumidores e, para isso, faz-se necessário desenvolver um novo posicionamento ou mesmo um reposicionamento, conforme será abordado no tópico a seguir.

2.4 REPOSICIONAMENTO DE MERCADO

Se para Trout e Rivkin (2009), posicionamento é a forma como uma empresa se diferencia na mente de seu público-alvo, reposicionamento é a maneira que ela ajusta a percepção dos mesmos, sobre si ou seus concorrentes. “É fundamental lembrar [...] que reposicionamento é sobre reajustar as percepções das pessoas, não mudar suas percepções”. (TROUT, RIVKIN, 2009, p. 146, tradução nossa).

Oliveira e Campomar (2006), identificam reposicionamento como alteração de um posicionamento almejado e/ou obtido sobre uma oferta ou empresa, contemplando alterações no composto de marketing, sendo que ao se alterar o posicionamento se altera a proposta de valor, em relação ao público-alvo.

Reposicionar-se de forma precisa é encaixar-se nas percepções do público, o oposto de mudar a forma dele pensar, portanto, esta é uma atividade que leva tempo, e um dos grandes fatores dessa demora é de que reposicionamento depende de publicidade, é preciso que estejam falando sobre sua nova disposição, e isso não ocorre do dia para noite, mas é claro que publicidade não é o suficiente, ela deve sempre estar atrelada a uma ação de propaganda, que necessita ficar em segundo plano, tirando o maior proveito das discussões geradas (TROUT, RIVKIN, 2009). “A verdade é que propaganda não consegue iniciar um incêndio. Só pode atizar o fogo que já foi iniciado”. (TROUT, RIVKIN, 2009, p. 156, tradução nossa).

Para Kotler e Keller (2012) existem inúmeras estratégias para estimular interesse para sua marca, dentre elas: o **reposicionamento real**, que seria reprojeter o produto da empresa; o **reposicionamento psicológico**, alterando as crenças sobre a marca; o **reposicionamento competitivo**, alterando as crenças sobre as marcas da concorrência; alterar a importância dos atributos; evidenciar atributos negligenciados; ou, alterar o ideal do comprador.

Segundo Telles (2004), existem quatro categorias de reposicionamento de mercado:

[...] associados à reação à perda de valor, à proposição de uma nova posição, à correção de uma configuração de posicionamento (cujo o conjunto de atributos associados à marca não adicionou valor efetivamente) ou à adaptação da comunicação do posicionamento, que não provocou de forma eficaz a percepção de atributos de valor (possuídos pelo produto/marca), ou seja, a existência efetiva de características valorizadas pelos consumidores não foram percebidas ou vinculadas à marca (TELLES, 2004, p. 78).

Estas categorias devem ser empregadas levando-se em consideração a posição real da empresa no ambiente competitivo, tomando como base a representação que se almeja no mercado de atuação. Uma estratégia de reposicionamento falha pode acarretar na mudança de um posicionamento ineficiente para deficitário, causando uma estratégia de comunicação inferior a antecedente.

O reposicionamento reativo é indicado para empresas cuja mudanças ambientais passem a interferir no funcionamento do negócio.

[...] decisão/ação de reposicionamento resultante de mudanças ambientais (culturais, sociais, econômicas, políticas ou tecnológicas), que enfraquecem o valor das associações componentes do posicionamento de uma determinada marca, demandando uma readequação ao novo contexto (TELLES, 2004, p. 78).

Ao se encontrar uma nova oportunidade a ser explorada, contemplamos o reposicionamento propositivo, “[...] decisão/ação de reposicionamento orientada para a melhoria de desempenho de negócios e/ou aproveitamento de oportunidades identificadas de mercado, inviáveis no domínio atual do posicionamento da marca” (TELLES, 2004, p. 78)

Já quando a empresa identifica que o atual posicionamento de mercado é, por alguma razão, deficitário, é empregado o reposicionamento corretivo:

[...] decisão/ação de reposicionamento decorrente da ineficácia da configuração de posicionamento adotado em relação aos objetivos pretendidos pela marca, particularmente derivado da reação de indiferença ou reconhecimento de pouco valor dos consumidores em relação às características de marca (TELLES, 2004, p. 79)

Por fim, há o reposicionamento adaptativo, que visa adaptar as estratégias de promoção com as de comunicação, permitindo maior compreensão do consumidor.

[...] decisão/ação de reposicionamento baseado em alteração do composto promocional, devido à ineficiência da comunicação de atributos potencialmente valorizados pelo mercado consumidor, mas não efetivamente percebidos e/ou associados corretamente à marca (TELLES, 2004, p. 79).

Um posicionamento empregado pode ser alterado em decorrência de oportunidades ou ameaças encontradas, e isto ocorre de forma contínua e dinâmica, sendo que aspectos já solidificados podem continuar a serem empregados, o que faz com que reposicionamentos radicais ou drásticos sejam pouco usuais, um novo posicionamento tende a trazer configurações positivas de seus anteriores (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

Seguindo os estudos de Telles (2004), Oliveira e Campomar desenvolveram a seguinte representação figurativa (figura 1):

Figura 1 - Representação figurativa dos estudos de Telles

		Nível de Satisfação	
		Alto	Baixo
Lucratividade (atual e tendência)	Alta	1 Manter Posicionamento	2 Monitorar Evolução
	Baixa	3 Monitorar Evolução	4 Reposicionar

Fonte: OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006

O primeiro quadrante, representa uma situação cômoda de posicionamento, no qual a lucratividade e o nível de satisfação estão em alta, portanto, recomenda-se a manutenção do posicionamento atual, mas sempre se levando em consideração que esta configuração não tende a perdurar, em decorrência da atuação do ambiente externo e de seus concorrentes (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

No segundo quadrante, a situação não é tão confortável quanto a anterior, o posicionamento deve ser monitorado para que o nível de descontentamento do público-alvo não leve a uma circunstância mais crítica; geralmente, se encontra nessa posição a empresa que estava no primeiro quadrante (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

No terceiro quadrante, a empresa se encontra em um estado mais delicado que os anteriores, pois, mesmo podendo contar com a satisfação de seu público, enfrenta problemas monetários, logo deve-se monitorar a evolução do posicionamento para que se encontre soluções que diminuam os custos ou convença o target a pagar mais pelo produto (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

Enfim, no quarto quadrante, há a pior situação de todas, sendo recomendado o reposicionamento de mercado, assim evitando a descontinuação de uma oferta (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006). Ao se reposicionar, é sempre importante ter um olhar minucioso do ambiente e externo e dos consumidores diretos e indiretos, para que possa traçar uma estratégia que descarte os problemas anteriores e que destaque e trabalhe o que fora eficiente, atenuando ou eliminando a vulnerabilidade competitiva (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

Embora o quarto quadrante apresente a maior necessidade aparente por um reposicionamento, avaliações periódicas de efetividade devem ser empregadas regularmente, para que se identifique aderência ao posicionamento desejado, além de janelas de oportunidades ou ameaças vislumbradas (OLIVEIRA; CAMPOMAR, 2006).

Após estes pontos, nos quais foram explanados o funcionamento do mundo dos jogos digitais e a importância de uma empresa construir seu posicionamento na mente do público por meio de suas ações de marketing e comunicação, começou a análise de conteúdo do objeto de estudo.

3 ANÁLISE DE CONTEÚDO¹

Neste tópico, foram analisadas as estratégias de posicionamento de Sony e Microsoft na Feira E3 durante os anos de 2013 a 2019. Retomando o que foi levantado na Introdução, a *Electronic Entertainment Expo*, popularmente conhecida como E3, é uma feira de jogos que iniciou em 1995 com objetivos voltados ao mercado, tendo como alvo produtoras, varejistas, lojistas, investidores, entre outros, mas, que ao longo do tempo, passou a ter mais foco nos consumidores de videogame, tornando-se o evento mais esperado do ano para jogos digitais, tendo até sua própria premiação, o Game Critics Awards, consagrando os melhores produtos apresentados no ano². A partir de 2008, o evento passou a acontecer na primeira semana de junho, coincidindo com o início das férias de verão norte-americana, e permaneceu assim até 2020, em que foi cancelada devido a pandemia de Covid-19. Em 2021, ocorreu a primeira convenção totalmente digital da feira, e, em 2022, voltou a ser cancelada para ser reestruturada para o retorno de seu formato semipresencial.

Em 1991, a Sony já era uma empresa de tamanho expressivo no mercado de eletrônicos, por isso se uniu com a Nintendo para criar um periférico que lesse CD-ROM para o Super Famicom (Super Nintendo no ocidente), porém a parceria não foi para frente, o que levou a Sony entrar sozinha nos negócios de jogos digitais (RABIN, 2011a). Dada a facilidade de se programar no PlayStation (1994), nome dado a sua plataforma, e o baixo custo de CD comparados as fitas em que vinham os jogos, o PlayStation foi um sucesso de imediato, tornando-se o líder de vendas de sua época (RABIN, 2011a). De lá para cá, foram cinco consoles lançados pela Sony, o PlayStation, PlayStation 2, PlayStation 3, PlayStation 4 (foco desta pesquisa) e o mais recente PlayStation 5, além de duas séries de portáteis, o PlayStation Portable, conhecido como PSP, e o PlayStation Vita, o PSVITA, e uma linha de óculos de Realidade Virtual, PlayStation VR e o vindouro PlayStation VR2.

Já a Microsoft, outra gigante da tecnologia, entrou no mundo dos games com jogos para seu sistema operacional Windows, como *Age of Empires* e *Microsoft Flight Simulator* (RABIN, 2011a), porém, foi só em 2001 que criou sua plataforma voltada aos jogos digitais, o Xbox, sendo seus sucessores, o Xbox 360, com sua tecnologia inovadora do Kinect, de captura de movimentos sem a necessidade de controles, o Xbox One e, os mais novos, Xbox Series X/S, além dos programas *Xbox Live*, que permitia a conexão de internet no primeiro console, e o

¹ No Apêndice A se encontra uma síntese das apresentações da Microsoft e Sony, relativos a fase da metodologia de exploração do material.

² No Anexo A, há uma síntese dos vencedores da premiação.

Xbox *Game Pass*, serviço de assinatura de jogos eletrônicos, disponível também em computadores Windows.

3.1 MICROSOFT

O anúncio oficial do Xbox One ocorreu em maio de 2013. Este foi cercado de polêmicas envolvendo as imposições da marca sobre seus usuários, sendo a principal delas o fato do console necessitar conectar-se à internet a cada 24 horas para cadastrar dados (caso isso não ocorresse se tornaria inutilizável), a obrigatoriedade de assinatura do serviço *online Xbox Live* para jogar, até mesmo, *off-line*, a cobrança de taxas para utilização de jogos usados, dados ou vendidos, e o funcionamento do microfone do acessório Kinect, que permaneceria ligado durante as sessões de jogos (G1, 2013b).

A conferência da Microsoft na E3 (THE ENTIRE..., 2013) naquele ano teve três focos em particular, falar sobre as novidades do Xbox 360, do serviço *Xbox Live* e dar as últimas informações sobre o lançamento do Xbox One.

Para a plataforma 360 foi divulgado um novo modelo do console que se aproxima ao da nova geração e, também, exibição de trailers de quatro jogos e que os assinantes da *Live Gold* receberiam dois jogos gratuitos mensalmente

Já para o Xbox One foram exibidos trailers e demonstrações de 14 jogos que mostrassem o potencial e poderio gráfico do console. Dentre os destaques positivos pode-se citar *Forza Motorsport 5*, que traz a mecânica do *Drivetar* e de um novo *Halo*, principal franquia da Microsoft. Já os negativos foram, *Crimson Dragon* e *Battlefield 4*, por seus trailers exibidos sem som, o que resultou em risos da plateia pela gafe.

Outros destaques foram os serviços *SmartGlass*, que transforma o Xbox em multiplataforma através de *tablets* e *smartphones*, *Upload Studios*, para compartilhar vídeos e uma parceria com a *Twitch* para permitir *lives* direto do aparelho.

Por fim, o grande anúncio da noite foi a data de lançamento, estipulada em novembro daquele ano, e o preço do produto, US\$ 499.

Uma polêmica que se instaurou após a apresentação foi uma entrevista de um dos presidentes da Microsoft, em que ele afirmava, sarcasticamente, que, aqueles sem acesso diário a internet, deveriam manter-se no Xbox 360, ressaltando polêmicas do lançamento da plataforma (E3 2013..., 2013).

Já para 2014 (MICROSOFT'S ENTIRE..., 2014), a Microsoft iniciou sua apresentação com o novo chefe da marca Xbox, Phil Spencer, com um discurso acolhedor em relação ao mercado de games e seus consumidores. A marca tomou como compromisso escutar sua comunidade, seus *feedbacks* e respostas quanto ao lançamento do Xbox One, ação que está moldando o futuro do console.

Após o discurso, a conferência passou a se focar no lançamento de jogos para 2014. Dentre grandes títulos, foram mostrados 22 games, dentre estes, 13 exclusivos da marca.

O outro grande anúncio relacionados a jogos, foi a criação da iniciativa *ID@Xbox*, que tem por objetivo auxiliar no desenvolvimento e publicação de jogos independentes no Xbox, ao todo foram mostrados 20 jogos *indies* que faziam parte do projeto.

Phil Spencer encerra o vídeo ressaltando a importância da comunidade e como ela ajuda o Xbox a ser tornar uma plataforma melhor.

No ano seguinte, 2015 (FULL MICROSOFT..., 2015), a Microsoft retornou a E3 com o slogan “*Jump Ahead*” (‘salte à frente’) com objetivo de trazer a melhor *lineup* de jogos da história da marca. Além disso, a empresa passa a focar seus esforços de comunicação, não só para promover o Xbox One, mas para elevar o Windows 10, presentes nos computadores, como outra plataforma de games em potencial.

Quanto ao lançamento de jogos, foram apresentados 19 de grande porte e 20 *indies*, o grande destaque para essa parcela da apresentação foi o conceito de ‘*Word Premieres*’, anúncios de primeira mão para o público.

Em relação a *softwares*, a empresa trouxe ao Xbox algo que fora negado em seu lançamento, a retrocompatibilidade com seu modelo anterior. Com o *Xbox One Backward Compatibility* jogos do Xbox 360 poderiam ser jogados no One sem custo adicional. Outro serviço lançado foi o *Xbox Game Preview*, que dava acesso a compra de jogos em desenvolvimento, permitindo trocas entre desenvolvedores e público. Para os assinantes do *Xbox Live Gold*, foi dado uma semana grátis do serviço *EA Access*.

Já para *hardware*, a Microsoft se aproximou do conceito de VR ao firmar uma parceria com a Valve para jogos e controle. Na demonstração foi mostrado uma nova tecnologia da Microsoft, o *Hololens*, óculos de realidade mista. Outro periférico apresentado foi o *Xbox Elite Wireless Controller*, um controle de luxo para o Xbox.

A Microsoft voltou para E3 2016 (MICROSOFT PRESS..., 2016) com um mote prometendo ‘mais escolhas, mais inovações e mais jogos’.

Para escolhas, a Microsoft se mostrou que não pretende segregar plataformas de *gaming*, para isso lançou o programa *Xbox Play Anywhere*, que permite a *players* que comprem mídia digital no Windows 10 ou Xbox One possam usufruir do jogo em ambos sistemas sem custo adicional e com progresso salvo. Outra liberdade anunciada foi a de *Cross-Play*, a *Live* passa estar presente no Xbox, PC, IOS e Android, permitindo que estes joguem juntos. A liberdade no Xbox passa até pela nova linha de controles customizáveis, o *Xbox Design Lab*.

As inovações ficaram a cargo de *software* e *hardware*. A *Xbox Live* receberá novos serviços que melhorem a experiência do usuário, são eles: *Background Music*, *Language Region Independence*, *Cortana*, *Clubs*, *Looking for a Club* e *Arena*

Já para *hardwares*, a conferência foi iniciada e finalizada com eles. Primeiro foi apresentado o Xbox One S, novo modelo do console, menor e mais poderoso graficamente que sua versão anterior, sem o Kinect e pelo preço de US\$ 299. O segundo foi o anúncio do *Project Scorpio*, próximo console da família Xbox One, descrito como o ‘mais poderoso console de todos’, por sua capacidade de executar jogos em 4K sem sacrifício de desempenho.

Por fim, foram apresentados 19 jogos, sendo oito com o recurso *Xbox Play Anywhere* e oito exclusivos, além de 18 jogos *indies* para *ID@Xbox*.

Em 2017 (XBOX E3..., 2017), a Microsoft focou em comunicar especificações do *Project Scorpio*, e a mostrar aquilo que considerou como o ‘*lineup* mais diverso do Xbox em uma E3’.

O primeiro anúncio da apresentação ficou a cargo da nova máquina da família Xbox One, intitulado Xbox One X, lançado no dia 07/11 por US\$ 499. Seguindo aos anseios de sua comunidade, a Microsoft montou o console pautado em três pilares: poder, compatibilidade e engenhosidade.

O poder é relacionado ao fato do One X ser o console de videogames mais potente a ser lançado até então, com sua GPU de 6 Teraflops, HDR e 4K real. A compatibilidade permite ao Xbox One X ter acesso a todos os jogos e acessórios do Xbox One original, aplicando melhorias gráficas a títulos já existentes, mesmo sem acesso a uma televisão 4K. Já sua engenhosidade é por este, sendo o console com o processador mais rápido e poderoso de todos, ter seus componentes totalmente otimizados, fazendo do mesmo o menor Xbox já lançado.

No que se diz respeito a jogos, foram mostrados ao longo da conferência 42 games, dos quais 22 apresentados continham algum grau de exclusividade, fosse o jogo em si, uma DLC ou exclusividade de lançamento, proporcionando a jogares de serviços Microsoft acesso antecipado.

Durante esses anúncios a marca reforçou seu comprometimento com sua comunidade ao falar com sua audiência no *Mixer*, plataforma de *streaming* da Microsoft, com

desenvolvedores *indies* e seu serviço *ID@Xbox* e com seus consumidores ao buscar parcerias e por seu programa *Xbox Play Anywhere*.

Outras vantagens gratuitas que os usuários de Xbox receberam foram *updates* de jogos já lançados para 4K e expansão do *Xbox Backward Compatibility* para jogos do Xbox original.

Na sua conferência de 2018 (XBOX E3..., 2018), a Microsoft trouxe como tema mais debatido os jogos e seu futuro, mais uma vez superando a quantidade de títulos do ano anterior.

Nesta ocasião, Phil Spencer se orgulhou de anunciar que a Microsoft trouxe 50 games para o placo, sendo que deles, 18 tinham algum grau de exclusividade e 15 apresentavam um *world première*. A grande mudança em relação ao ano passado foi a estreia do *Game Pass*, um serviço de assinatura de games em que o jogador pagava uma quantidade mensal para ter acesso a uma lista de jogos selecionados. Alguns dos nomes anunciados estariam no *Game Pass* em sua estreia. Tal estratégia alimenta o posicionamento de que a Microsoft é a empresa que mais dá liberdade de escolha para seu consumidor.

A partir deste ano a empresa começa a vislumbrar o futuro de sua marca, ao anunciar que a equipe responsável pelo Xbox One X já estaria trabalhando no Xbox da próxima geração e que para produzir mais jogos que satisfaçam sua comunidade, fundou um novo estúdio, o *The Initiative* e a compra de outros quatro estúdios ao redor do mundo, *Undead Labs*, *Playground Games*, *Ninja Theory* e *Compulsion Games*.

Como parte de sua estratégia de lançamento de tecnologia a Microsoft trabalhou em dois projetos, o primeiro denominado *FastStart*, que permite ao jogador iniciar o jogo enquanto ele ainda está sendo baixado, e o *streaming* de games, em que outros aparelhos além de console e PC possam reproduzir games via tecnologia de Nuvem.

Durante sua última conferência de E3 (FULL MICROSOFT..., 2019) focada primariamente na plataforma Xbox One, em 2019, a Microsoft surgiu com o slogan “*Jump In*” (pule adentro).

Por mais um ano a empresa se escorou na estratégia de quebrar seu recorde número de jogos mostrados durante a apresentação. Neste ano foram exibidos ao público 60 títulos, dos quais 14 eram de algum *Xbox Game Studio*, e 34 fariam estreia no serviço *Game Pass*, incluindo todos seus *first-parties* e parcerias *indie* da iniciativa *ID@Xbox*. Outro grande anúncio relacionado ao *Game Pass*, foi sua chegada ao PC, pelo preço de US\$ 9,99, ou pelo combo *Game Pass Ultimate*, por US\$ 14,99 que dava acesso ao serviço no console, PC e a *Xbox Live Gold*.

Em busca de mais títulos exclusivos, a Microsoft anunciou a compra de outro estúdio, desta vez a *Double Fine Productions*.

Outro empenho da americana foi o de oferecer acesso a seus consumidores a *streaming* de games, prometido no ano anterior. Para tanto foi criado o *Project xCloud*, que entrou em beta teste em novembro daquele ano.

Como se tornou de costume, a Microsoft apresentou mais um periférico para seus clientes, o *Xbox Elite Wireless Controller Series 2*, vendido como o controle mais avançado do mundo.

Por fim, foi anunciado que a mesma equipe responsável por montar o console mais potente da atualidade, já está trabalhando no sucessor do Xbox One, o *Project Scarlett*, prometendo ser o mais poderoso sistema de game que a empresa já trabalhou.

3.1.1 Principais aspectos do Microsoft na E3

Em suas participações na E3 durante a oitava geração de consoles é possível separar as estratégias de comunicação da Microsoft em quatro fases. A primeira foi o ‘lançamento da marca’, ocorrido no ano de 2013. Neste período a empresa focou-se em lançar o conceito do

Xbox One para o mercado, um *hub* multimídia centrado em games e baseado no sucesso do Xbox 360.

Após polêmicas vinculadas ao posicionamento da empresa e do relacionamento entre cliente e produto, o ano de 2014 é marcado por uma ‘reestruturação’. Na qual a principal mensagem deferida foi de que *feedbacks* e a opinião dos fãs são os fatores mais importantes para tomada de decisões e estratégias na empresa.

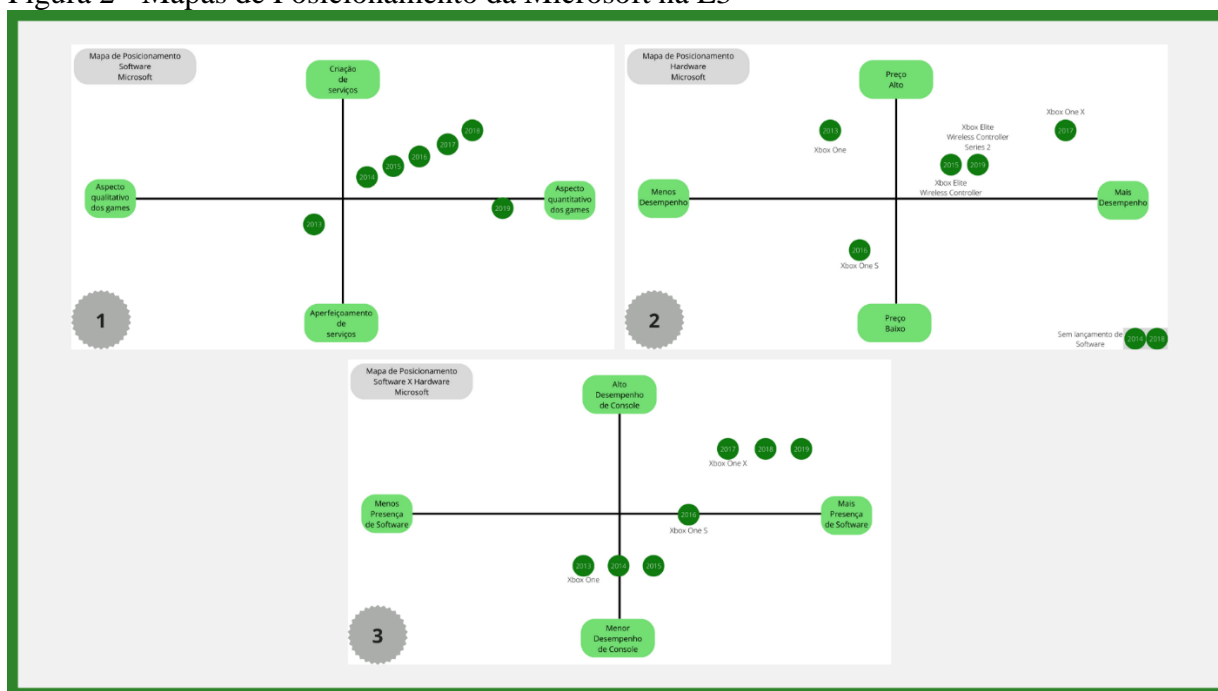
Nos anos de 2015 e 2016 ocorreu a fase de ‘transição’, em que posicionamentos que viriam a ser definidores da imagem do Xbox One começaram a ser traçados, principalmente o destaque do aumento de anúncio de jogos e do conceito de liberdade da marca. A transição ocorre, também, no anúncio dos novos modelos de Xbox, o Xbox One S e o *Project Scorpio*.

Os últimos três anos da geração na E3 são de ‘composição de marca’. O conceito final do Xbox One estava criado. A cada apresentação que se sucedia a quantidade de títulos apresentados era superado. Com serviços como *Xbox Play Anywhere*, *ID@Xbox* e *Game Pass*, além das distintas opções de plataformas (Xbox One, Xbox One S, Xbox One X e Windows 10), a Microsoft se posicionou como a marca com mais opções para seu público.

3.1.2 Mapas de posicionamento da Microsoft na E3

É possível observar na Figura 2 os mapas de posicionamento da Microsoft na E3, no primeiro mapa de posicionamento da Microsoft (Mapa de *Software*), uma tendência de caminhar ao longo da geração do apelo quantitativo da apresentação de jogos, em especial após a guinada da comunicação da empresa dos anos de 2013 e 2014. O mesmo acontece com a criação de serviços até 2017, a cada ano a empresa apostava mais neste modelo de negócio, até que em 2018 predominou-se o *Game Pass* como grande apelo dela, mesmo que tenha anunciado naquele ano o *Project xCloud*.

Figura 2 - Mapas de Posicionamento da Microsoft na E3³



Fonte: elaborado pelo autor

³ Todos os mapas inseridos no trabalho estão disponíveis nos apêndices do trabalho em tamanho maior para facilitar a visualização.

Em seu segundo mapa (Mapa de *Hardware*) vemos que o Xbox iniciou a geração com um console menos potente e mais caro se comparado ao da Sony, tal estratégia levou a empresa a direcionar seus recursos para a criação de outros modelos de console, resultando no barato Xbox One S e no poderoso Xbox One X, que foram utilizados na estratégia de comunicação de ‘opções’ apresentadas pela marca, o mesmo se dá com a linha de controles Elite.

Por último, temos o mapa de *Software X Hardware*, no qual se constata que ao longo da oitava geração a Microsoft foi uma empresa que, ao mesmo tempo que alavancou a quantidade de *software* disponível em seus produtos, avançou, na criação e concepção de *hardwares* de ponta que agregassem sempre mais poder de processamento a seu usuário.

3.2 SONY

Já o lançamento do PlayStation 4, ocorreu em um evento transmitido *online* de Nova York em fevereiro, centrando-se em especificidades do console, no novo controle do mesmo e em alguns jogos de lançamento (G1, 2013a).

Na E3 (PLAYSTATION E3..., 2013), a Sony preparou conteúdo voltados ao PlayStation 3, PlayStation Vita e PlayStation 4. Sendo o primeiro foco o Vita, que teria conectividade com o PS4, tornando os videogames multiplataforma, tal qual o Xbox com o *SmartGlass*. Fora a divulgação de que estavam sendo produzidos 65 novos jogos para o aparelho.

Para PS3, concentrou-se em mostrar jogos de grande destaque para o público, como os aguardados *The Last of Us*, *Batman: Arkham Origins* e *GTA 5*, que seria disponibilizado em um pacote com o jogo, console e um fone personalizado. Ao todo foram mostrados 27 jogos das três plataformas.

Após isso, a apresentação ficou focada no PS4, mostrando pela primeira vez seu visual, e sendo apresentado como uma plataforma para além dos jogos, abrangendo música, filmes, séries e muito mais, tendo como apoio outras divisões da Sony que trabalham com gravadoras, TV e cinema através dos serviços *Video Unlimited* e *Music Unlimited*, fora aqueles disponíveis em outros *streamings* da época e suporte de TV por assinatura.

Para o lançamento do PS4, a *Worldwide Studios*, rede estúdios de jogos *first party* da Sony ao redor do mundo, frisou seu trabalho em mais de 30 novos títulos, alguns de novas franquias. E o usuário que assinasse a PSPlus, ganharia, por mês, um jogo novo.

Apesar da grande quantidade de jogos, o anúncio que mais tirou aplausos do público presente foi uma resposta ao modelo de negócio da Microsoft. O PlayStation 4 não iria impor restrições a jogos usados, não precisaria ficar conectado à internet, além de não exigir fazer autenticações constantes. A conferência terminou com o preço do aparelho de US\$ 399, cem dólares a menos que o Xbox One.

Após sua apresentação, a Sony colocou um vídeo em suas redes demonstrando os passos necessários para se emprestar um jogo de PS4 para um amigo, sendo apenas um, em que um de seus funcionários entrega um game para outro (OFFICIAL PLAYSTATION..., 2013).

No ano seguinte, 2014 (SONY PRESS..., 2014), a Sony voltou sua comunicação baseando-se em quatro pilares: jogos, parcerias, *hardware* e serviços.

Todos os games apresentados continham ao menos uma de quatro características: ou eram exclusivos, ou apresentavam visual superior, ou tinham conteúdo exclusivo ou saíam antes do que em outras plataformas. Nesse sentido, os pilares de jogos e parcerias eram intimamente conectados, como, por exemplo, o tão aguardado *Destiny*, que teve seu trailer mostrado na apresentação, além de um beta teste e modos exclusivos para jogadores da plataforma e um *bundle* com console personalizado e jogo incluso. Outros exemplos de parcerias foram com *Devolver Digital* para trazer jogos *indies* com exclusividade de lançamento de console e com

empresas para fazer o PS4 o sistema com mais games *free to play*, sendo anunciado mais de 25 jogos grátis nos próximos 12 meses.

Quanto a *hardware*, a empresa fez questão de lembrar que o PlayStation 4 era o console mais poderoso da atualidade, porém o grande foco deste pilar foi para produtos ainda a serem lançados, principalmente o *Project Morpheus*, um óculos de Realidade Virtual que teria conectividade com a PlayStation Camera. Outro periférico a ser lançado era o PlayStation TV, que permitia jogar o PS4 de forma remota e os jogos do Vita na televisão. O produto foi anunciado em dois pacotes, um de US\$ 99 e outro por US\$ 139 com itens diferentes presentes. O portátil Vita também teve seu espaço com anúncio de jogos para o aparelho *mobile*.

A empresa pautou seu pilar de serviços demonstrando que a PSN faz do PS4 um console com mais conectividade e, portanto, com uma melhor comunidade. Desde de seu lançamento foram jogados um quarto de bilhão de horas no console, 95% dos PS4 estão conectados à rede e o *share button* do *DualShock4* foi apertado mais de 220 milhões de vezes. Para seguir nesse caminho foi anunciada uma parceria com *YouTube* para ser um dos destinos do *share button*. O PS4, também se tornou o primeiro console a permitir transmissão de *lives* direto de seu sistema, para incentivo desta prática foi criada formas da audiência da *live* ter interatividade com criador de conteúdo, o atrapalhando ou ajudando no jogo e a criação do *PlayRoom*, um programa para criação de *setups* para transmissões ao vivo.

Outro grande lançamento de serviços foi a do beta do PlayStation Now, que permite jogadores terem acesso a títulos de games por *streaming* via tecnologia de nuvem. A PSNow vai estreiar com jogos do PS3 e no futuro pretende abranger o Vita.

Por fim, a estratégia de tornar o PS4 em um aparelho multimídia continua com o anúncio da série exclusiva *Powers*, baseada em um gibi homônimo, e de um filme baseado em *Ratchet & Clank*. Assinantes da PSPlus terão acesso gratuito a estes conteúdos.

Já em 2015 (PLAYSTATION E3..., 2015), a Sony teve como mote a temática ‘novas realidades’, e como objetivo principal se colocar como a prestadora das ‘melhores experiências de entretenimento’.

Em todas suas apresentações, a empresa focou na importância da narrativa e complexidade de seus jogos exclusivos, chamando-os, até de mesmo, de *blockbusters*, termo dado a filmes de alto orçamento e retorno. *Destiny*, no ano anterior teve o melhor lançamento de uma franquia de jogos na história da indústria de games, e embora não seja um exclusivo da Sony o título ficou muito atrelado a empresa dado ao número de conteúdos exclusivos para a plataforma japonesa.

Nada melhor do que apresentar novas realidades do que com o *Project Morpheus*, aparelho de Realidade Virtual. A ferramenta foi anunciada como opcional para a experiência PlayStation, porém adiciona valor e vida ao *hardware*, enriquecendo a imersão do jogador e o estímulo a comunidade.

Em relação a serviços a Sony destacou que seu antigo *PlayStation Music* havia sido substituído por uma parceria com o *Spotify*, maior *streaming* de música do mundo, o que fez deste o aplicativo mais baixado em menos tempo no PlayStation. Outra área muito explorada na feira continuou sendo a de televisão, com o lançamento do *PlayStation Vue*, serviço de assinatura TV; sendo o primeiro a oferecer canais de forma individual, sem a necessidade de um plano ou combo. Assinantes da PS Plus adquirem desconto para o *PS Vue*.

Na conferência de 2016 (PLAYSTATION® - E3..., 2016) a Sony volta a exibir sua apresentação ao vivo direto do icônico *Shrine Auditorium*. Acompanhada de uma orquestra a empresa posiciona seus jogos exclusivos como grandes peças expostas neste teatro, dando destaque ao trabalho de seus grandes contadores de história, artistas, engenheiros, músicos, programadores e atores de grandes e pequenas empresas.

Um exemplo desta abordagem foi a maneira que se iniciou a apresentação com um longo número musical de caráter épico que se revelou como a trilha sonora de um novo *God of War*.

Ou como Hideo Kojima, icônico desenvolvedor de jogos, foi apresentado no palco para anunciar seu trabalho em um novo jogo exclusivo para o PS4, *Death Stranding*, dando total destaque ao artista que entrou em uma espécie de tapete de honras feito a partir de luzes.

Outro grande destaque foi o PlayStation VR, conhecido anteriormente como *Project Morpheus*, que teve data de lançamento estimada em 13 de outubro. A companhia frisou ter a combinação necessária de processamento e poder gráfico combinado com um *display* que transmite imagens realistas e de alta fidelidade. Até o final do ano a empresa programou-se para entregar mais de 50 títulos que estão sendo trabalhados, tendo como de maior visibilidade *Resident Evil VII*, totalmente retrabalhado para Realidade Virtual.

Como grande estratégia de 2017 (PLAYSTATION MEDIA..., 2017) a Sony resolveu tomar de vez sua narrativa de imersão em seus jogos *blockbusters*, fazendo uma exibição cênica que misturava experiências sensoriais ao passo que mergulhavam o espectador no mundo do jogo apresentado.

Shawn Layden, executivo da Sony, frisou em seu discurso que a noite era toda voltada aos games e destacou que o PlayStation era a casa das maiores e melhores franquias dos jogos digitais.

Os trailers mostrados apresentavam elementos que acrescentassem sinestesia e imersão ao público. Por exemplo, antes do vídeo de *Uncharted: The Lost Legacy*, ocorreu uma apresentação de música indiana tradicional com um show de luzes e água de uma cascata. Quando começou a nevar no mundo de *Horizon: Zero Down*, flocos de neve artificial desceram na audiência, o mesmo ocorreu com a chuva em *Day's Gone*. Para retratar a guerra de *Call of Duty: WWII* o recinto foi coberto por fumaça. Luzes formaram o rio que Kratos navegava em *God of War*, bandeiras foram hasteadas para *Destiny 2* e andaimes surgiram junto de um telão alçado em cordas para *Spider-Man*.

Na hora de se dar relevância para o PlayStation VR o palco se iluminou de azul e os painéis elétricos destacavam as curvas produto. Fora mostrado seis jogos de Realidade Virtual, dos quais quatro eram exclusivos. Outro *hardware* apresentado foi o PlayStation 4 Pro, revisão mais potente do PS4, porém mais fraca que seu concorrente Xbox One X.

Em seu último ano em uma E3, 2018 (E3 2018..., 2018), a Sony teve a polêmica estratégia de focar e fixar sua comunicação em apenas quatro jogos, seus quatro *blockbusters* exclusivos que iriam fechar a vida do PlayStation 4.

A apresentação se iniciou diferente de tudo já apresentado, ao invés de um teatro como de costume, o local escolhido foi uma igreja tipicamente americana. Shawn Layden sobe ao palco e discursa de maneira informal e cômica sobre a decisão da empresa quanto aquele ano, levar o espectador em uma viagem profunda no universo dos games. Logo então o executivo chama a frente de todos Gustavo Santaolalla, compositor da trilha sonora de *The Last of Us*, que apresenta o tema do jogo em um banjo. Em seguida se inicia o trailer de *The Last of Us Part II* na mesma igreja que se encontra a audiência. Em quase 12 minutos conhecemos a intimidade e desafios da protagonista Ellie.

Ao fim do vídeo a plateia muda de recinto e a transmissão é transferida para uma mesa de discussão, onde Layden é entrevistado. Dentre os principais pontos levantados por ele é de se destacar a liberdade assegurada para os estúdios globais da Sony e da adesão da empresa ao conceito de *New Game Plus*, um modo de jogo desbloqueável após se terminar uma vez o mesmo, permitindo fazer coisas que eram impossíveis na primeira vez ou mantendo itens e status da jogatina anterior. No meio da conversa *trailers* de outros jogos para PS4 e PS VR são exibidos.

A *live* então retorna para um segundo auditório em forma de cúpula. Nele se encontra um músico tocando *shakuhachi*, espécie de flauta, utilizando vestes japonesas tradicionais, no telão ao fundo, uma paisagem de um campo japonês ao vento. Passa-se a exibir o trailer de *Ghost of Tsushima*. São anunciados, também, os inéditos *Control* e *Resident Evil 2 Remake*.

Nos finalmente são apresentados o enigmático *Death Stranding*, a revelação de *Nioh 2* e a *gameplay* de *Spider-Man*.

3.2.1 Principais aspectos da Sony na E3

Tal qual a Microsoft, as conferências da E3 da Sony na oitava geração podem ser repartidas em quatro fases. A primeira coincide com a de sua rival, é o ‘lançamento da marca’. Como estratégia a Sony trouxe um posicionamento por concorrência, mostrando um PlayStation 4 mais barato, com mais liberdade e mais jogos em relação ao Xbox One. A tendência de transformar o console em um *hub* multimídia também está presente no PS4.

Durante o período de 2013 e 2014, a empresa entrou em sua fase de ‘PlayStation como plataforma de entretenimento’. Neste momento a Sony buscou posicionar seu console em relação a sua grande quantidade de jogos e serviços relacionados a outras mídias, principalmente música, TV, cinema e redes sociais. Nesta era vemos empreendimentos como parcerias com o *YouTube* e *Spotify*, além do lançamento do *PS Vue* e séries originais para a plataforma.

Em 2016, houve uma etapa de ‘transição’ entre os dois anos anteriores e os seguintes. A quantidade de jogos apresentados diminuiu expressivamente em relação a 2014 ainda é possível observar que a divulgação de títulos novos de jogos segue uma abordagem quantitativa, porém aspectos qualitativos começam a ter espaço, como o uso da orquestra ao vivo. Neste ano, o grande anúncio realizado pela empresa foi o lançamento da PlayStation VR, periférico de Realidade Virtual.

Enfim, durante 2017 e 2018 a Sony atinge sua fase de ‘jogos *blockbusters*’. As estratégias de comunicação da marca focaram em imersão e valorização dos jogos de videogame do PS4. Um grande aliado dessa linha de narrativa foi o lançamento do PlayStation 4 Pro e do próprio PS VR, criando novas realidades de formas de jogar e de mundos virtuais. O emprego do conceito de ‘*New Game Plus*’ contribui para o aspecto qualitativo da apresentação de jogos, ao desbloquear novos conteúdos de games.

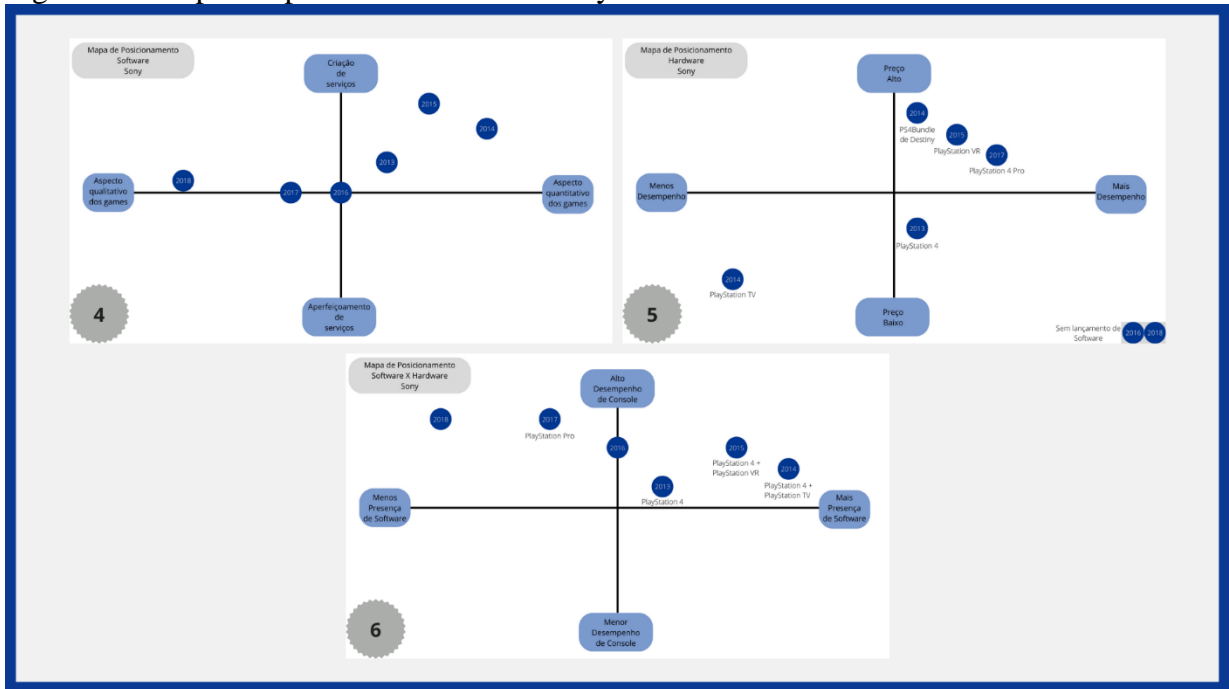
3.2.2 Mapas de posicionamento da Sony na E3

No mapa de *Software*, Figura 3, vemos que a Sony que apostou alto no início de temporada em uma grande quantidade de títulos de jogos e serviços disponibilizados em seu console, isso graças a seu conceito de PlayStation como plataforma de entretenimento. Após essa estratégia ser deixada de lado, vemos uma empresa que focou na manutenção de seus serviços de games, como a PS Now e a PS Plus, e no caráter qualitativo de seus jogos *blockbusters*.

Já para *Hardware*, constatamos uma empresa que iniciou com o console mais poderoso no ano de 2013, além do diferencial de ser mais barato de que seu concorrente Microsoft. Se em 2017 tivemos um Xbox One X mais poderoso que todos os modelos do PlayStation 4, ao decorrer dos anos anteriores presenciamos uma Sony focada em inovação de consoles, como o lançamento do PS TV, PS VR e o apoio do já existente PS Vita.

Ao compararmos *Software* com *Hardware*, verificamos uma constante de evolução no processamento de console, porém com os programas vemos uma guinada que se inicia no ano de 2015 e se consolida em 2016. A empresa para mirar na quantidade de serviços e jogos e passa a trabalhar suas qualidades e aspectos de interesse para o público.

Figura 3 – Mapas de posicionamentos da Sony na E3

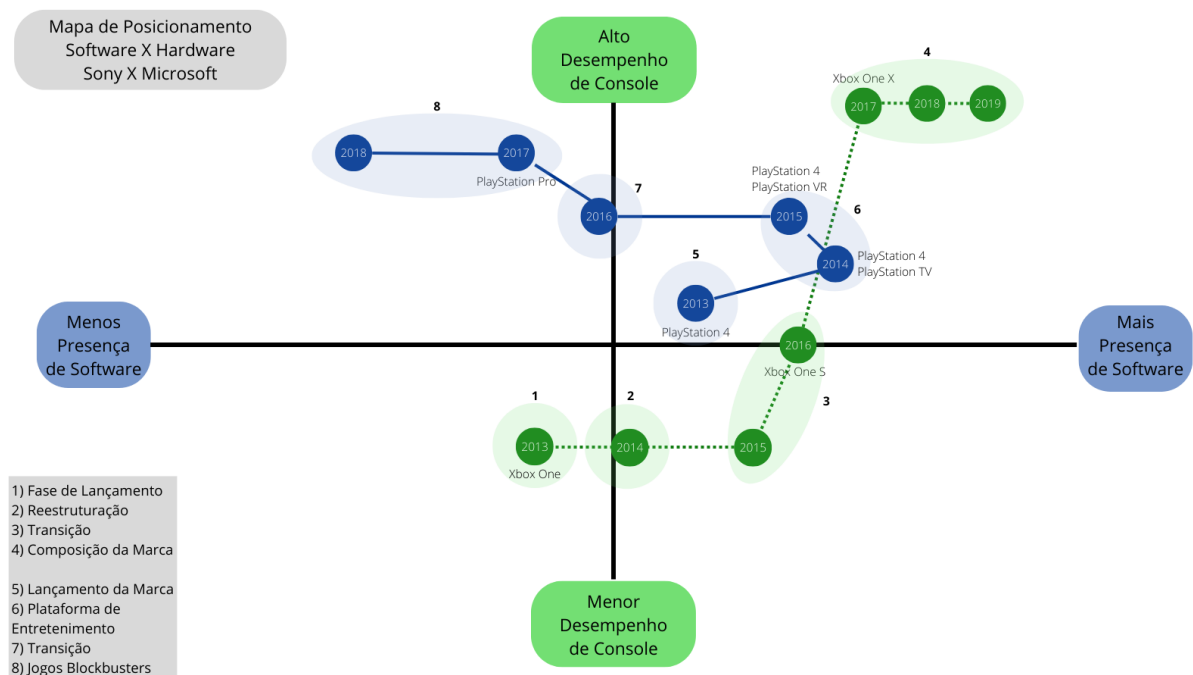


Fonte: elaborado pelo autor

3.3 COMPARANDO OS MAPAS DE POSICIONAMENTO

No gráfico comparativo, Figura 4, é possível notar que durante toda a oitava geração de consoles, o processamento gráfico dos principais *hardwares* disponibilizados pelas empresas teve um sentido crescente, sendo liderado pela Sony até o ano de 2017, quando a Microsoft lançou o modelo Xbox One X, superior a todos os outros.

Figura 4 – Comparação dos Mapas da Microsoft e Sony



Fonte: elaborado pelo autor

Crescente, também, foi a presença de *softwares* nas apresentações do Xbox, sendo superadas ano a ano. Após a fase de ‘reestruturação’, vemos uma plataforma que apostou massivamente em estratégias relacionadas a quantidade, tanto de jogos, quanto de serviços e, claro, de hardware em sua última etapa (‘composição da marca’), o que alimentou o discurso de liberdade feito pela organização.

O contrário ocorreu com a Sony, que oscilou ao longo do tempo entre maior ou menor frequência de programas e jogos apresentados em suas conferências. Do ‘lançamento da marca’ até sua era de ‘plataforma de entretenimento’ o PlayStation se apoiou em comunicações de cunho quantitativo, embora a curva de mudança se inicie no ano de 2015. Em 2016, observamos o início dos aspectos qualitativos, que se estabeleceram nos anos seguintes, o que está de acordo com a narrativa de jogos como *blockbusters* do console.

Se tomarmos como exemplo os estudos de Lupetti (2012) verificamos que a Microsoft iniciou seu posicionamento de mercado, em 2013, através do esquema de ‘posicionamento pela memória’, ao trazer elementos que obtiveram sucesso no Xbox 360, como a *Live*, o Kinect e jogos (tais quais *Forza* e *Halo*). Porém, ao longo dos anos adotou-se posicionamentos por ‘benefício’ e por ‘valor’ (qualidade empregada aos serviços oferecidos), para que se pudesse criar o ‘posicionamento por foco’ (Xbox é a marca de várias opções), afim de demonstrar que o Xbox é a plataforma com mais liberdade.

No caso da Sony, a empresa inicia seu posicionamento por ‘concorrência’, ao comparar seu console com o do Xbox através de preço, poderio gráfico e modelos de negócio. É também neste cenário que a Sony inicia a divulgar seu conceito de plataforma híbrida de games e entretenimento, traçando posicionamentos por ‘benefício’, categoria’, ‘aplicação’ e ‘valor’ (monetário, no caso do PS4 e de qualidade, pelos serviços). Após seu momento de transição a marca passou a exercer estratégias baseadas em seus ‘atributos’ e ‘valor’, ao destacar a excelência de seus jogos *blockbusters*.

Ambos os posicionamentos tomados pelas empresas estão de acordo com o que se apresenta no mapa, ao desistir de seu esquema inicial a Microsoft entrou em um processo gradativo de demonstração de valores e benefícios, enquanto a curva de mudança da Sony ocorre em decorrência de um reposicionamento que a levou para o sentido oposto do que se traçava. É notável o fato que ambas terminam o gráfico em sentido contrário do que iniciam.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do problema de pesquisa definido para o trabalho e do objetivo com foco em realizar uma análise que permitisse desenvolver uma descrição das estratégias de posicionamento de mercado de Sony e Microsoft de 2013 a 2019 durante a oitava geração de vídeo games na feira E3 é possível considerar que segundo os estudos de Corrêa (1998), podemos separar uma estratégia de posicionamento de mercado⁴ em três etapas: proposição básica, justificativa e imagem desejada. Dado tudo o que fora precedido tomamos como conclusão as estratégias de posicionamento da Sony e Microsoft na feira E3 durante a oitava geração de videogames.

A Sony iniciou a geração com uma proposta de valor baseada em uma plataforma de games que envolvesse inúmeras formas de entretenimento. Para isso trouxe serviços como o PlayStation Vue, séries e filmes originais e outros como argumentos de sua justificativa. Portanto, podemos definir que sua imagem desejada foi: *o PlayStation 4 é a melhor plataforma para se entreter*.

Ao fim da geração passou a ter como proposição básica um retrato baseado no emocional de seu público alvo, argumentando dentro de sua justificativa que seus jogos

⁴ No Apêndice C se encontra uma síntese das estratégias de posicionamento tomada pelas empresas.

blockbusters eram os mais profundos da indústria. Assim sendo, a partir dos estudos é possível considerar que sua imagem desejada passou a ser: *o PlayStation 4 é o melhor lugar para se jogar, pois tem os melhores jogos.*

Já a Microsoft iniciou sua geração com uma proposta básica remetendo ao fenômeno do Xbox 360, destacando, na justificativa, grandes jogos de sucesso, além da presença da tecnologia do Kinect, que iria destravar novos horizontes no funcionamento do console. Logo pode-se definir que sua proposta de valor era: *o Xbox One vai melhorar e evoluir tudo de bom que o Xbox 360 tinha.*

Todavia, com a rápida mudança de tática mercadológica da marca, notamos uma Microsoft com uma proposição básica mais pautada na racionalidade; com uma justificativa que levava o *target* da mesma a analisar suas propostas de valor baseada na liberdade, que se tornou mote intrínseco do conceito de Xbox, o que culminou em sua imagem desejada: *o Xbox é o melhor lugar para se jogar, pois lhe dá mais opções de como fazê-lo.*

Dessa forma podemos retomar ao sétimo mapa de posicionamento, Figura 4, *Software X Hardware* da Sony e Microsoft. Nele se contempla uma Microsoft em constante avanço e uma Sony com uma curva para o lado oposto a partir de 2015. O posicionamento inicial decidido para o Xbox One foi amplamente rejeitado pelos consumidores, seja pelas obrigações impostas, ou pelo preço acima da média do console. Ao parecer uma empresa intransigente em 2013, presenciamos o Xbox se tornar uma companhia que apresentou sua comunicação e modelos de negócio apoiado na noção de escolhas, chegando ao ápice no *Game Pass*, onde o *gamer* pode optar por qualquer dos inúmeros jogos disponibilizados. Já a Sony pretendeu ser um *hub* de entretenimento, ainda assim concluiu que não há entretenimento comparável em um console a jogos, conseqüentemente se comunicou através dos mesmos, criando uma metáfora visual de seus títulos com suas apresentações.

O universo dos games é rico e denso, formado por uma cadeia vasta e complexa, tanto culturalmente, tal qual enquanto ramo de negócios. No patamar atual, o ramo dos jogos digitais agrega potencialidades de análises em diversas áreas, seja na comportamental, na tecnológica, na social e, claro, nos estudos de marketing. Para a publicidade e propaganda, o videogame é um terreno fértil a ser explorado, pode ser examinado em escala global ou local, uma comunidade de *gamers* pode representar o todo, ou apenas um grupo de amigos. Porém, no caso específico deste trabalho o composto de marketing de Sony e Microsoft buscaram um público amplo e diverso, a E3 é um evento de escala mundial. Apesar dos inúmeros objetivos de Sony e Microsoft, ambas foram a E3 para se comunicar com seu público, e, essencialmente, é na comunicação institucional que reside o posicionamento de mercado. Se há uma indústria rica, diversificada, de escala internacional, mas que afeta a regional, com grande apelo sociocultural e que se comunica de maneira massificada, é, necessariamente, preciso entender como seus agentes se posicionam. Quem são? O que querem? Com quem falam? Como falam? É neste sentido que este artigo atuou, através de uma segmentação, buscou compreender como ocorre o posicionamento de mercado no universo dos videogames.

REFERÊNCIAS

2022 ESSENTIAL facts about the vídeo game industry. **Entertainment Software Association**, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3Uo6id9>. Acesso em: 20 nov. 2022.

BÓRIO, Pâmela Monique Cardoso. Prosumer: o novo protagonista da comunicação. 2014. 109 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

COELHO, Cido. A história da E3. **Techtudo**, 01 jun. 2012. Disponível em: <http://glo.bo/3Qokbou>. Acesso em: 24 maio 2022.

CORRÊA, Roberto. **Planejamento de propaganda**. 6. Ed. São Paulo: Global, 1998.

E3 2013 - Microsoft's Don Mattrick Interview. Microsoft, 2013. 1 vídeo (8min. 14 seg.). Publicado pelo canal GameTrailers. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=bTAKSBvuT-A>. Acesso em: 02 out. 2022

E3 2018 PlayStation Showcase | English. Los Angeles: Sony, 2018. 1 vídeo (1h 49min. 40 seg.). Publicado pelo canal PlayStation. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=y_SpJzt_cXE. Acesso em: 16 out. 2022.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: BARROS, Antonio (org); DUARTE, Jorge (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014.

FULL MICROSOFT E3 2015 Press Conference - IGN Live E3 2015. Los Angeles: Microsoft, 2015. 1 vídeo (1h 31min. 42 seg.). Publicado pelo canal IGN. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=By5pF7i0SZ8&ab_channel=IGN. Acesso em: 07 out. 2022.

FULL MICROSOFT Xbox E3 2019 Press Conference. Los Angeles: Microsoft, 2019. 1 vídeo (1h 37min. 18 seg.). Publicado pelo canal GameSpot. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=73kSvsQ_kkA. Acesso em: 11 out. 2022.

GAME CRITICS AWARDS. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia.[San Francisco, CA: Wikimed ia Foundation, 2022]. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Game_Critics_Awards. Acesso: 03 nov. 2022

GO GAMERS. Pesquisa Game Brasil. São Paulo. c2022. PGB2022. Disponível em: <https://www.pesquisagamebrasil.com.br/pt/edicao-gratuita/>. Acesso em: 20 set. 2022.

HOOLEY, Graham; PIERCY, Nigel F.; NICOLAUD, Brigitte. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

LEMON, Marshall. E3 2018 attendance was highest since 2005. **VG247**, 15 jun. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3Rm47oq>. Acesso em 31 mar. 2022.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica** planejamento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

MERCADO DE games: saiba o valor das principais companhias do mundo. **Yahoo!**, 20 jan. 2022. Yahoo! finanças. Disponível em: <https://bit.ly/3RiQR3X>. Acesso em: 31 mar. 2022.

MICROSOFT'S ENTIRE Press Conference - E3 2014. Los Angeles: Microsoft, 2014. 1 vídeo (1h 30min. 26 seg.). Publicado pelo canal IGN. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XsV4E0JU1sw>. Acesso em: 06 out. 2022.

MICROSOFT PRESS Conference - E3 2016. Los Angeles: Microsoft, 2016. 1 vídeo (1h 30min. 16 seg.). Publicado pelo canal IGN. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fSXicnwHgss>. Acesso em: 08 out. 2022.

NESTERIUK, Sérgio. Reflexões acerca de videogames: algumas de suas aplicações e potencialidades. In: SANTAELLA, Lucia (org); FEITOZA, Mirna (org). **Mapa do jogo** a diversidade cultural dos games. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

NOVAK, Jeannie. **Desenvolvimento de games**. 3. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2011.

OFFICIAL PLAYSTATION Used Game Instructional Video. Los Angeles: Sony, 2013. 1 vídeo (21 seg.). Publicado pelo canal PlayStation. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kWSIFh8ICaA>. Acesso: 02 out. 2022.

OLIVEIRA, Braulio e CAMPOMAR, Marcos Cortez. O reposicionamento em marketing com elemento de competitividade. 2006, **Anais..** Balneário Camboriú, SC: SLADE, 2006. . Acesso em: 06 set. 2022.

PACETE, Luiz Gustavo. 2022 promissor: mercado de games ultrapassará US\$ 200 bi até 2023. **Forbes**, 03 jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3D1hNkG>. Acesso em: 31 mar. 2022.

PALUMBO, Alessio. Microsoft's E3 2021 Showcase Was the Most Viewed Ever, But It Still Lagged Way Behind Nintendo's. **Wccftech**, 19 jun. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3etH8sY>. Acesso em: 31 mar. 2022.

PLAYSTATION® - E3 2016 Press Conference | English. Los Angeles: Sony, 2016. 1 vídeo (1h 49min. 47seg.). Publicado pelo canal PlayStation. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GwofRzkROo4>. Acesso em: 14 out. 2022.

PLAYSTATION E3 Press Conference 2013. Los Angeles: Sony, 2013. 1 vídeo (2h 45min. 09 seg.). Publicado pelo canal PlayStation. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DmoZAPDV3ew>. Acesso em: 02 out. 2022.

PLAYSTATION E3 EXPERIENCE - 2015 Press Conference - US English. Los Angeles: Sony, 2015. 1 vídeo (1h 49min. 24 seg.). Publicado pelo canal PlayStation. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=sHK1u3VQDog>. Acesso em: 13 out. 2022.

PLAYSTATION MEDIA Showcase | E3 2017. Los Angeles: Sony, 2017. 1 vídeo (1h 02min. 22 seg.). Publicado pelo canal PlayStation. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=w9DPmYGAizg>. Acesso em: 15 out. 2022.

RABIN, Steve. **Introdução ao desenvolvimento de games** volume 1 entendendo o universo dos jogos. 1. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2011a.

RABIN, Steve. **Introdução ao desenvolvimento de games** volume 4 a indústria de jogos: produção, marketing, comercialização e direitos autorais. 1. ed. São Paulo: Cenage Learning, 2011b.

RAMOS, Marcelo. Netflix aposta no mercado de games e compra segundo estúdio em um mês. **Itatiaia**, Belo Horizonte, 25 mar. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3RmYGFO>. Acesso em: 31 mar. 2022.

RANHEL, João. O conceito de jogos e os jogos computacionais. In: SANTAELLA, Lucia (org); FEITOZA, Mirna (org). **Mapa do jogo** a diversidade cultural dos games. 5. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**: a batalha pela sua mente. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

SONY ANUNCIA novo videogame PlayStation 4. **G1**. 20 fev. 2013a. G1 Tecnologia e Games. Disponível em: <https://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2013/02/sony-anuncia-novo-videogame-playstation-4.html>. Acesso em: 02 out. 2022.

SONY PRESS Conference (Full) - E3 2014. Los Angeles: Sony, 2014. 1 vídeo (1h 46min. 44 seg.). Publicado pelo canal GameSpot. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=j9Y5qkNDcK8>. Acesso em: 12 out. 2022.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: BARROS, Antonio (org); DUARTE, Jorge (org). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas S. A., 2014.

TELLES, Renato. **Posicionamento e reposicionamento de marca**: uma perspectiva estratégica e operacional dos desafios e riscos. 2004. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. doi:10.11606/T.12.2004.tde-11102004-212323. Acesso em: 2022-06-06.

THE ENTIRE Microsoft Press Conference - E3 2013. Los Angeles: Microsoft, 2013. 1 vídeo (1h 30min. 49 seg.). Publicado pelo canal IGN. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=fSXicnwHgss>. Acesso em: 02 out. 2022.

TROUT, Jack; Rivkin, Steve. **Repositioning**: marketing in a era of competition, change, and crisis. 1. ed. Nova York: McGraw-Hill Companies, 2009

VELASCO, Ariane. O que é realidade virtual? Conheça esta tecnologia que pode mudar o mundo. **Canaltech**, 24 nov. 2019. Disponível em: <https://canaltech.com.br/rv-ra/o-que-e-realidade-virtual-conheca-esta-tecnologia-que-pode-mudar-o-mundo-154999/>. Acesso 12 dez. 2022.

WAKKA, Wagner. Mercado de games agora vale mais que indústrias de música e cinema juntas. **Canaltech**, 25 fev. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3D0UWW8>. Acesso em: 31 mar. 2022.

XBOX E3 2017 Briefing. Los Angeles: Microsoft, 2017. 1 vídeo (1h 43min. 38 seg.).
Publicado pelo canal Xbox. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=dZ4GpE3c97U>. Acesso em: 09 out. 2022.

XBOX E3 2018 Briefing. Los Angeles: Microsoft, 2018. 1 vídeo (2h 45min. 07 seg.).
Publicado pelo canal Xbox. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=GSpkM3-A6ys>. Acesso em: 10 out. 2022.

XBOX ONE terá taxa para jogos usados e não rodará games do X360. **G1**. 21 maio 2013b.
G1 Tecnologia e Games. Disponível em:
<https://g1.globo.com/tecnologia/games/noticia/2013/05/xbox-one-tera-taxa-para-jogos-usados-e-nao-rodara-games-do-x360.html>. Acesso em: 02 out. 2022.

APÊNDICE A – SÍNTESE DAS CONFERÊNCIAS

Quadro 1 – Síntese das apresentações da Microsoft⁵

Evento: E3 Microsoft 2013	Data: 10 de junho	Duração: 1h30min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=fSXicnwHgss&ab_channel=IGN		
Anúncio Principal: Anúncio do Xbox One. Novidades da Live e Xbox 360. Apresentação de jogos e do <i>SmartGlass</i> .		
Jogos: Metal Gear Solid V: The Phantom Pain. World of Tanks . Ryse: Son of Rome. Max: The Curse of Brotherhood . Dark Souls 2. Killer Instinct . Sunset Overdrive. Forza Motorsport 5 . Minecraft. Quantum Break . D4. Project Spark . Crisom Dragon. Dead Rising 3 . The Witcher 3. Battlefield 4 . Halo. Titanfall .		
Frases: “Hoje é um dia emocionante para nossas equipes, e como nós estávamos prometendo, é tudo sobre jogos. Nós estamos animados para compartilhar com vocês uma impressionante <i>lineup</i> de <i>world premières</i> , <i>gameplay</i> e anúncios, incluindo 13 títulos de nova geração, que você só encontra no Xbox One”.		
“[...] nós anunciamos um sistema ambicioso, construído para uma sala de estar moderna e conectada”.		
“Toda geração é definida pela caixa [<i>box</i>], os criadores, e vocês, os fãs. Obrigado por construir essa comunidade de 76 milhões, forte e crescente. Obrigado por serem aqueles que esperaram na fila para jogar novos jogos primeiro. Obrigado pela paixão e emoção que nos a leva a sermos melhores. Estamos ansiosos para definir a próxima geração de games, juntos. Tudo começa nesse outono, aqui mesmo no Xbox One”.		
Palavras-Chave: Lançamento de Console; Xbox One; Conectividade; Plataforma; <i>Multiscreen</i> ; Preço.		
Evento: E3 Microsoft 2014	Data: 09 de junho	Duração: 1h30min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=XsV4E0JUlsW&ab_channel=IGN		
Anúncio Principal: Lançamento de jogos e da iniciativa ID@Xbox.		
Jogos: Call of Duty: Advanced Warfare. Forza Motorsport 5 . Forza Horizon 2. Evolve . Assassin’s Creed: Unity. Dragon Age: Inquisition . Dance Central Spotlight. Sunset Overdrive . Dead Rising 3. Disney Fantasia: Music Evolved . Fable Legends. Project Spark . Ori and the Blind Forest. Halo: The Masterchief Collection . Halo 5. Inside . Rise of the Tomb Raider. The Witcher III: Wild Hunt . Phantom Dust. The Division . Scalebound. Crackdown 3 .		
Frases: “Esta semana, nós compartilhamos um propósito em comum com nossos amigos da Sony, Nintendo e com os desenvolvedores e publicadores da nossa indústria. Esse propósito é mostrar a paixão, criatividade e potencial por de trás da forma de entretenimento que mais cresce no mundo, os games”.		
“[...] eu quero agradecer pessoalmente a vocês, os milhões de proprietários do Xbox One ao redor do mundo. Nós fomos humildes e ficamos impressionados com todos os seus comentários, ideias, <i>tweets</i> e mas o mais importante, seu apoio. Seu <i>feedback</i> apareceu no lançamento de console em novembro e em nossas atualizações mensais		

⁵ Todas as citações em ambos os quadros foram traduzidas pelo autor.

que entregamos desde então. Você está moldando o futuro do Xbox e nós somos melhores por isso”.		
“Nosso objetivo é tornar o Xbox One o melhor lugar para se jogar nesta geração”.		
“Os jogadores estão ajudando a definir a futura direção do Xbox”.		
“Nós continuaremos a ouvir você, nossa comunidade, e continuaremos a fazer o Xbox para você”.		
Palavras-Chave: Comunidade; <i>Feedback</i> ; Futuro; Renovação; Exclusivos.		
Evento: E3 Microsoft 2015	Data: 15 de junho	Duração: 1h31min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=By5pF7i0SZ8&ab_channel=IGN		
Anúncio Principal: Mostrar a maior <i>lineup</i> de games da marca. Lançar os serviços <i>Xbox One Backward Compatibility</i> e <i>Xbox Game Preview</i> . Anunciar o <i>Xbox Elite Wireless Controller</i> .		
Jogos: Halo 5: Guardian. ReCore . Fallout 4. Plant vs Zombies: Garden Warfare 2 . Forza Motorsport 6. Dark Souls III . The Division. Tom Clancy’s Rainbow Six Siege . Tom Clancy’s Rainbow Six Vegas. Tom Clancy’s Rainbow Six Vegas 2 . Gigantic. ID@Xbox (Rise & Shine, The Mean Greens: Plastic Warfare, The Flame in The Flood, Fantasmal: City of Darkness, The Solus Project, Westerado: Double Barreled, Sword Coast Legends, Outward: The Adventurer Life Sim, Goat Simulator: Mmore Goatz Edition, Game 4, Below, Ark: Survival Evolved, Recruits, Superhot, Tacoma, Ashen, Beyond Eyes, Cuphead). Xbox Game Preview (The Long Dark, Sheltered, Elite: Dangerous, DayZ). Rise of the Tomb Raider . Rare Replay. Sea of Thieves . Fable Legends. Minecraft . Gears of War: Ultimate Edition. Gears of War 4 .		
Frases: “Em 2015, estamos entregando a maior <i>lineup</i> de jogos da história do Xbox, uma <i>lineup</i> que inclui novas e revolucionárias <i>IPs</i> , jogos <i>indies</i> inovadores, franquias de grande sucesso e, claro, os melhores jogos exclusivos lançados neste ano”.		
“No Xbox, nossa missão é simples: colocar vocês gamers no centro de tudo o que fazemos, é construir a melhor plataforma e os serviços mais confiáveis para jogadores e desenvolvedores, e permitir que as equipes ultrapassem os limites da criatividade, inovação técnica, e claro diversão”.		
“Desde o lançamento do Xbox One, nós ouvimos você, a comunidade gamer do Xbox, e agradecemos ao seu feedback constante”.		
“Nosso objetivo é entregar o maior catálogo de jogos de todos os tempos no Xbox [...]”. (em referência ao lançamento do Xbox One Backward Compatibility).		
“Realmente nunca houve tempo melhor para ser um jogador no Xbox. Se você estava esperando para migrar do seu Xbox 360, agora é a hora”.		
Palavras-Chave: <i>World Premiere</i> ; Retrocompatibilidade; Parcerias; Windows 10; <i>Feedback</i> .		
Evento: E3 Microsoft 2016	Data: 13 de junho	Duração: 1h30min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=WRAhtB79b5I&ab_channel=IGN		
Anúncio Principal: Se posicionar como a empresa com mais escolhas, inovações e jogos. Lançamento dos serviços <i>Xbox Play Anywhere</i> , <i>Background Music</i> , <i>Language Region Independence</i> , Cortana, Clubs, <i>Looking for a Club</i> e Arena. Lançamento do Xbox One S e anúncio do <i>Project Scorpio</i> .		
Jogos: Gears of War 4. Killer Instinct . Forza Horizon 3. ReCore . Final Fantasy XV. The Division . Battlefield 1. Minecraft . Inside. Limbo . ID@Xbox (Cuphead, Outlast, Deliver us the Moon, Flint Hook, FAR, Slime Rancher, Shadows Tactics: Blades of the Shogun, Figment, The Culling, For the King, Beacon, Stardew Valley, Hand of Fate 2, Below, Raiders of the Broken Planet, Bloodstained: Ritual of the Night, Yooka-Laylee, Everspace). Ark: Survival Evolved . We Happy Few. Gwent: The Witcher		

Card Game. Tekken 7. Tekken Tag Tournament 2. Dead Rising 4. Scalebound. Sea of Thieves. State of Decay 2. Halo Wars 2.		
Frases: “Hoje mostraremos como estamos criando mais opções em sua experiência com jogos [...], mais hardwares empolgantes, mais inovação na Xbox Live e, claro, mais jogos exclusivos”.		
“A Xbox Live foi construída pela paixão de milhões de fãs. Ouvir seus <i>feedbacks</i> é uma das coisas mais importantes que fazemos, o que nos inspirou a oferecer retrocompatibilidade no Xbox One, a trazer para você novas experiência no Xbox One e, mais recentemente, jogo entre plataformas [...]”.		
“Xbox Live é o local para se jogar”.		
“Este um hardware [Project Scorpio] é construído especificamente para liderar a indústria de consoles através de jogos 4K real e VR de alta fidelidade”.		
Palavras-Chave: Opções; <i>Hardware</i> ; <i>Xbox Play Anywhere</i> ; Liberdade; Rede; Competitividade.		
Evento: E3 Microsoft 2017	Data: 11 de junho	Duração: 1h43min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=dZ4GpE3c97U&ab_channel=Xbox		
Anúncio Principal: Mostrar o <i>lineup</i> mais diverso da marca. Lançamento do Xbox One X. Divulgação da plataforma Mixer. Divulgar a expansão do Xbox Backward Compatibility.		
Jogos: Forza Motorsport 7. Metro Exodus. Assassin’s Creed: Origins. PlayerUnknown’s Battlegrounds. Deep Rock Galactic. State of Decay 2. The Darwin Project. Minecraft. Dragon Ball FighterZ. Black Desert. The Last Night. The Artful Escape. Code Vein. Sea of Thieves. Tacoma. Super Lucky’s Tale. Cuphead. Crackdown 3. ID@Xbox (Osiris: New Dawn, Raiders of the Broken Planet, Unruly Heroes, Path of Exile, Battlerite, Surviving Mars, Fable Fortune, Observer, Robocraft Infinity, Dunk Lords. Minion Masters: Forced to Duel, Brawlout, Ooblets, Dark and Light, Strange Brigade, Riverbond, Hello Neighbor, Shift, Conan Exiles). Ashen. Life Is Strange: Before the Storm. Middle-Earth: Shadow of War. Ori and the Will of the Wisps. Crimson Skies. Gears of War 4. Forza Horizon 3. Killer Instinct. Halo Wars 2. Final Fantasy XV. Resident Evil VII. Tom Clancy’s: Ghost Recon Wildlands. Rocket League. Anthem.		
Frases: “Xbox One X, o console mais poderoso já feito, estabelece um novo padrão de qualidade para jogadores e criadores de jogos”.		
“Desde o início, nosso foco nos criadores de jogos e você, o gamer, nos deu três grandes objetivos que precisávamos atingir: poder, compatibilidade e engenhosidade”.		
“Hoje vamos apresentar os maiores criadores do mundo, com uma <i>lineup</i> de diferentes tipos de jogos para cada tipo de gamer. É a maior e, acredito, a mais diversificada <i>lineup</i> de jogos que já mostramos no palco do Xbox na E3”.		
“[...]todos esses jogos funcionarão muito bem em cada membro da família Xbox One, mas é claro que rodarão melhor no Xbox One X”.		
Palavras-Chave: Poder; Compatibilidade; Engenhosidade; 4K; Exclusivos; de Lançamento; Criadores.		
Evento: E3 Microsoft 2018	Data: 10 de junho	Duração: 1h38min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=GSpkM3-A6ys&ab_channel=Xbox		
Anúncio Principal: Lançamento do <i>Game Pass</i> . Declarar compra e fundação de novos estúdios de jogos. Divulgar os serviços <i>FastStart</i> e de <i>streaming</i> de games. Mostrar 50 títulos de jogos.		
Jogos: Halo Infinite. Ori and the Will of the Wisps. Sekiro: Shadows Die Twice. Fallout 4. Fallout 76. Captain Spirit. Crackdown 3. Nier: Automata. Metro: Exodus. Kingdom Hearts III. Sea of Thieves. Battlefield V. Forza Horizon 4. We Happy		

Few. PlayerUnknown's Battlegrounds. **Tales of Vesperia: Definitive Edition.** The Division 2. **Ashen.** Warhammer Vermintide 2. **Afterparty.** Phoenix Point. **Tom Clancy's: The Division.** The Elder Scrolls Online: Tamriel Unlimited. **ID@Xbox** (Outer Wilds, Afterparty, Kingdom Two Crowns, The Golf Club 2019 featuring PGA Tour, Warhammer Vermintide 2, Fringe Wars, Below, Conqueror's Blade, Waking, Raji: An Ancient Epic, Super Meat Boy Forever, Planet Alpha, Island of Nyne: Battle Royale, Sable, Harold Halibut: A Handmade Adventure Game, Bomber Crew, Children of Morta, The Wind Road, WarGroove, Generation Zero, Dead Cells, Ashen). **Shadow of the Tomb Raider.** Session. **Black Desert.** Devil May Cry 5. **Cuphead.** Tunic. **Jump Force.** Dying Light 2. **Battletoads.** Just Cause 4. **Gears Pop.** Gears 5. Cyberpunk 2077.

Frases: “Hoje, selecionamos uma mostra ousada de seus melhores trabalhos [de criadores de jogos ao redor do mundo], além dos nossos. 50 jogos, 18 títulos com exclusividade e 15 *world premieres*”.

“Minha equipe e eu levamos a sério nosso compromisso com você para tornar o Xbox One o melhor lugar para você jogar, para você ter os melhores jogos no console mais poderoso do mundo”.

“[...] muitas vezes somos forçados a escolher um jogo incrível em detrimento de outro. Então partimos para resolver esse problema e responder às perguntas: 'e se não tivéssemos que escolher?', 'e se você pudesse jogar todos eles?'. A resposta? Xbox Game Pass. Uma maneira de dar aos jogadores a liberdade máxima para jogar”.

“Em toda a história do Xbox, na história da E3, em toda a história de nossa indústria, os jogos estão agora em seu momento mais arrebatador. Hoje, compartilhamos nosso compromisso de dar a você a liberdade de descobrir e jogar todos os grandes jogos chegando ao Xbox Game Pass. Hoje, exibimos mais jogos do que nunca.”.

Palavras-Chave: *Game Pass*; Liberdade; Estúdios; Criadores; Forma de Arte; *World Premiere*.

Evento: E3 Microsoft 2019

Data: 09 de junho

Duração: 1h37min

Link:

https://www.youtube.com/watch?v=73kSvsQ_kkA&t=9s&ab_channel=GameSpot

Anúncio Principal: Quebrar recordes de jogos mostrados em uma E3. Anunciar a chegada do *Game Pass* no PC. Anunciar a compra de novos estúdios. Lançar beta do *Project xCloud* e do *Xbox Elite Wireless Controller Series 2*. Comunicar que a próxima geração do Xbox já está sendo criada (*Project Scarlett*).

Jogos: The Outer Worlds. **Bleeding Edge.** Ori and the Will of the Wisps. **Minecraft Dungeons.** Star Wars: Jedi Fallen Order. **Blair Witch.** Cyberpunk 2077. **Battletoads.** RPG TIME: The Legend of Wright. **ID@Xbox** (Dead Static Drive, Pathologic 2, Star Renegades, Afterparty, TABS Totally Accurate Battle Simulator, The Good Life, Cross Code, Creature in the Well, Killer Queen Black, Riverbond, Unto the End, Blazing Chrome, Felix the Reaper, UnderMine, Supermarket Shriek, Secret Neighbor, Ikenfell, The Lord of the Rings: Living Card Game, Night Call, Totem Teller). **Batman: Arkham Knight.** Metro Exodus. **Hollow Knight.** Borderlands: The Handsome Collection. **Imperator Rome.** Football Manager 2019. **Halo Reach.** Ark Evolved. **Prey.** Wolfenstein II: New Colossus. **Rise of the Tomb Raider.** Flight Simulator. **Age of Empire 2 Definitive Edition.** Wasteland 3. **Psychonauts 2.** LEGO Star Wars: The Skywalker Saga. **Dragon Ball Z: Kakarot.** 12 Minutes. **Way to Woods.** Gears 5. **Dying Lights 2.** Forza Horizon 4 Lego Expansion Pack. **Gears Pop.** State of Decay 2: Heartland. **Phantasy Star Online 2.** Crossfire X. Tales of Arise. **Borderlands 3.** Elden Ring. **Halo Infinite.**

Frases: “Este momento não se trata apenas de encontrar um novo jogo, trata-se de descobrir o seu novo jogo”.
“[...] é por isso que nós da equipe Xbox estamos sempre, e sempre seremos, dedicados a lançar o próximo ‘novo jogo’ para você descobrir e amar”.
“Na equipe Xbox, todas as decisões são guiadas pela nossa crença de que jogar é para todos. Minha equipe e eu [Phil Spencer] estamos decididos a trazer para todos os jogos que eles querem jogar, conectar a todos para jogar com os amigos que eles queiram e permitir a todos jogar onde quiserem”.
“Hoje é a maior <i>lineup</i> dos jogos em qualquer apresentação, de qualquer lugar, este ano. Hoje, dos milhares de jogos em desenvolvimento no Xbox One e Windows PC, estamos destacando 60 jogos para você, incluindo 14 jogos do Xbox Games Studios e mais de 34 jogos estreando no Xbox Game Pass”.
“No Xbox, nossa paixão é ajudá-lo a encontrar e a jogar os jogos que você ama, por meio da criação, curadoria e descoberta. A expressão máxima dessa paixão é o Xbox Game Pass”.
“Nossa missão no Xbox é que você possa jogar qualquer jogo, com qualquer pessoa, em qualquer lugar [...]”.
Palavras-Chave: <i>Game Pass</i> ; Lançamentos; Inovação; <i>Streaming</i> ; PC.

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 2 – Síntese das apresentações da Sony

Evento: E3 Sony 2013	Data: 10 de junho	Duração: 1h47min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=DmoZAPDV3ew		
Anúncio Principal: Revelação do preço, visual e data de lançamento do PlayStation 4. Anúncio de jogos de PS3, PS Vita e PS4. Atualizações da PS Plus. Divulgações dos serviços Video Unlimited e Music Unlimited.		
Jogos: God of War 1&2 HD (Vita). Final Fantasy X&X-2 HD (Vita) . Flower (Vita). The Last of Us (PS3) . Puppeteer (PS3). Rain (PS3) . Beyond: Two Souls (PS3/PS4). Gran Turismo 6 (PS3) . Batman: Arkham Origins (PS3). GTA 5 (PS3/PS4) . The Order: 1886 (PS4). Killzone: Shadow Fall (PS4) . Driveclub (PS4). Knack (PS4) . inFamous: Second Son (PS4). The Dark Sorcerer (PS4) . The Witness (PS4). Transistors (PS4) . Diablo III (PS4). Final Fantasy XV (PS4) . Kingdom Hearts 3 (PS4). Final Fantasy XIV (PS4) . Assassin's Creed IV: Black Flag (PS4). Watch Dogs (PS4) . NBA 2K14 (PS4). The Elder Scrolls Online (PS4) . Mad Max (PS4). Destiny (PS4) .		
Frases: “Já estava sendo um ano incrível e emocionante até o momento. Em fevereiro nós lançamos o sistema de jogo mais avançado já criado, o PlayStation 4, e desde então euforia e entusiasmo cresceram tremendamente em toda a indústria”.		
“Estamos tornando o Vita o melhor dispositivo complementar [<i>companion device</i>] para PS4”.		
“[PS4] é uma plataforma que demonstra tudo o que a PlayStation representa: um foco incansável no jogador, uma comunidade inspirada de desenvolvedores, um poderoso conjunto de mecanismos e o legado de longa data de compromisso do PlayStation em construir mundos sem limites”.		
“Com a chegada do PlayStation 4 temos um console de poder inigualável”.		
“PlayStation 4 representa uma novidade revolucionária para o entretenimento de qualidade”.		
“[...] além de criar uma incrível biblioteca de novos títulos no PlayStation 4, estamos igualmente focados em entregar o que os gamers mais desejam, sem impor restrições ou desvalorizar suas compras no PS4. Por exemplo, o PlayStation 4 não imporá nenhuma restrição ao uso de jogos do PS4”.		

<p>"Além disso, os jogos de mídia física do PlayStation 4 não precisam estar conectados online para serem jogados, ou passarem por qualquer tipo de autenticação. Se você gosta de jogar jogos <i>single-player offline</i>, o PS4 não exigirá que você faça check-in online periodicamente. E não vai parar de funcionar se você não autenticar em 24 horas".</p>		
<p>"Claro que a experiência na PSN será incrível, nosso objetivo para a PlayStation Network no PS4 é claro: construir a melhor rede de jogos do mundo, uma rede que se adeque às suas preferências, que seja imediata e intuitiva e que entregue inúmeras ofertas de entretenimento, oferecendo algo incomparável na indústria".</p>		
<p>"PlayStation é o melhor lugar para jogar? Sem dúvidas"</p>		
<p>Palavras-Chave: Lançamento de Console; PlayStation 4; Entretenimento; Conectividade; Avanço; Serviços; Aparência; Preço.</p>		
<p>Evento: E3 Sony 2014</p>	<p>Data: 09 de junho</p>	<p>Duração: 1h46min</p>
<p>Link: https://www.youtube.com/watch?v=j9Y5qkNDcK8&ab_channel=GameSpot</p>		
<p>Anúncio Principal: Lançamento do PlayStation TV. Criação de parceria com o YouTube. Apresentar título de jogos. Trazer mais jogos Free to Play. Divulgar a criação do Project Morpheus. Mostrar as atualizações da PSN. Lançamento do PlayStation Now. Revelar a criação de séries e filmes exclusivos do console. Apresentar o serviço <i>PlayRoom</i>.</p>		
<p>Jogos: Destiny. The Order: 1886. Entwined. inFamous Second Son. LittleBigPlanet 3 (LittleBigPlanet / LittleBigPlanet 2). Bloodborne. Far Cry 4. Dead Island 2. Diablo III. Battlefield Hardline. Disney Infinity. Magicka 2: Learn to Spell. Grim Fandango. Indies Devolver Digital (Broforce. Titan Souls. Not a Hero. Hotline Miami 2: Wrong Number. The TALOS Principle). Let it Die. ABZÛ. No Man's Sky. Kingdom Under Fire 2 (Free to Play). PlanetSide 2 (Free to Play). Guns Up! (Free to Play). Dead Space 3. God of War: Ascension. Metal Gear Solid V: Ground Zeroes. Ratchet and Clank Into the Nexus. Ultra Street Fighter IV. Lego Movie Videogame. Mortal Kombat X. Ratchet and Clank (Remake). The Last of Us (Remastered). Metal Gear Solid V: The Phantom Pain. GTA V (PS3/PS4). Batman: Arkham Knight. Uncharted 4: A Thief's End.</p>		
<p>Frases: "[...] faz apenas um ano que eu estava neste mesmo palco para apresentar o PlayStation 4 e compartilhar nossa visão para o futuro para os jogos e entretenimento. Nossa visão é baseada em um compromisso intransigente com os jogadores, o que garante que o PlayStation seja, acima de tudo, o melhor lugar para se jogar. E nós sabemos o que melhor significa, significa estar conectado, significa visual da mais alta qualidade, significa ter escolhas e significa não ser um jogador sozinho, mas um membro de uma extensa comunidade de rivais e amigos".</p>		
<p>"[...] Destiny é apenas a ponta do iceberg ao olhar para todos os jogos do PlayStation 4 que mostraremos hoje à noite, que são ou exclusivos do PS4, ou parecem melhores, ou apresentam conteúdo exclusivo ou a capacidade de jogá-lo antes de qualquer outra plataforma".</p>		
<p>"[...] por favor, continuem com o feedback, nós estamos sempre ouvindo. Nosso objetivo no PlayStation é bem simples: surpreender e encantar você, e estamos apenas começando".</p>		
<p>"[...] estamos usando a rede para trazer mais do que você deseja: experiências de jogos incríveis. Jogos épicos e desafiadores e jogos mais acessíveis, como <i>Free to Play</i>. Estamos comprometidos em tornar o PlayStation o melhor destino para jogos gratuitos".</p>		
<p>"Novos jogos, novo hardware, novos serviços de rede, o ritmo de inovação que o PlayStation continua a acelerar e, à medida que nosso mundo se expande, permaneceremos fiéis às nossas raízes, para criar jogos imaginativos que promovam a diversão enquanto são pioneiros em novos conceitos de jogos".</p>		

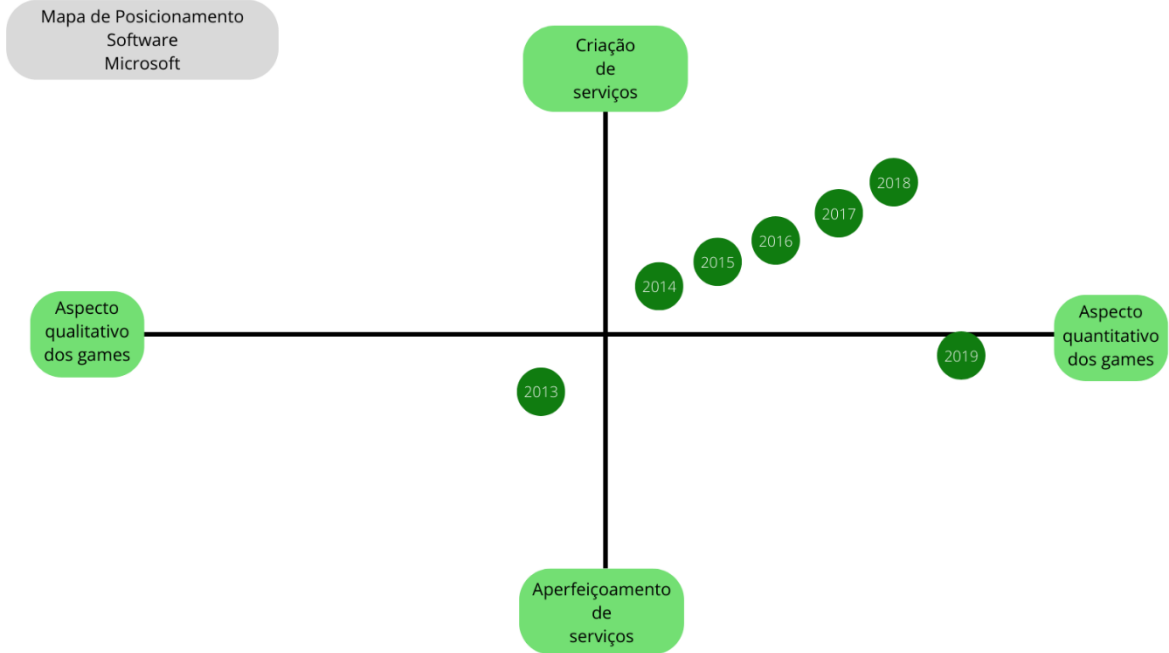
Palavras-Chave: Hardware; Exclusividades; Broadcast; Diversidade; Parcerias; Network; TV; Free to Play.		
Evento: E3 Sony 2015	Data: 15 de junho	Duração: 1h31min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=sHK1u3VQDog&t=1336s&ab_channel=PlayStation		
Anúncio Principal: Se colocar como a prestadora das 'melhores experiências de entretenimento'. Mostrar sua <i>lineup</i> de <i>blockbusters</i> . Reiterar a criação do Project Morpheus. Lançamento de uma parceria com o Spotify. Apresentação do PlayStation Vue.		
Jogos: Mirror's Edge Catalyst. Metal Gear Solid V: The Phantom Pain. Tearaway Unfolded. The Last Guardian. Horizon: Zero Dawn. Hitman. Street Fighter V. No Man's Sky. Dreams. Firewatch. Destiny. Assassin's Creed: Syndicate. World of Final Fantasy (PS4/ PS Vita). Final Fantasy VII Remake. Indies Devolver Digital (Ronin. Eitr. Mother Russia Bleeds. Crossing Souls). Shenmue III. Batman: Arkham Knight. RIGS. Call of Duty: Black Ops III. Until Dawn. Disney Infinity 3.0. Star Wars: Battlefront. Uncharted 4: A Thief's End.		
Frases: "Hoje mostraremos como os jogos, alguns familiares e outros totalmente novos, estão aproveitando a poderosa tecnologia do PS4 para criar, de fato, o melhor lugar para se jogar".		
"Nossa rede socialmente conectada continua crescendo e representa mais do que jogos tradicionais, estamos à altura dos novos desafios e oportunidades de nos tornarmos a melhor experiência de entretenimento disponível".		
"Com uma rede robusta vem junto o melhor lugar para se jogar, e a cada uma de nossas inovações de produtos recentes continuamos a avançar em nossa visão de se tornar esse lugar".		
Palavras-Chave: Realidade; Entretenimento; Blockbusters; TV; Project Morpheus; Conexão.		
Evento: E3 Sony 2016	Data: 13 de junho	Duração: 1h17min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=GwofRzkROo4&ab_channel=PlayStation		
Anúncio Principal: Apresentação de jogos ao som de orquestra. Divulgar a nova parceria da Sony com o diretor Hideo Kojima. Anúncio do PlayStation VR. Assegurar que mais de 50 jogos de Realidade Virtual estão sendo produzidos para até o fim do ano.		
Jogos: God of War. Day's Gone. The Last Guardian. Horizon: Zero Dawn. Detroit: Become a Human. Resident Evil VII (PS4/ PS VR). Fair Point (PS VR). Star Wars BattleFront X-Wing VR Mission (PS VR). Batman Arkham VR (PS VR). Final Fantasy XV + VR (PS VR). Call of Duty: Infinite Warfare. Call of Duty Modern Warfare Remastered. Crash Bandicoot (Remake). Skylanders Imaginators. LEGO Star Wars: The Force Awakens. Death Stranding. Spider-Man.		
Frases: "Durante a próxima hora vamos, ou esperamos, surpreendê-lo com uma programação de jogos que são deslumbrantes e transformadores, com algumas surpresas ao longo do caminho".		
"2016 é um momento fértil para a realidade virtual. Finalmente chegou a hora de todos desfrutarem de VR em sua própria casa. E no PlayStation temos uma combinação do poder gráfico e de processamento necessário já integrado em 40 milhões de PS4s vendidos em todo o mundo".		
"Nossa missão é tornar o PlayStation o melhor lugar para os gamers jogarem. E acho que você concordará que esta E3 marca uma das mais fortes <i>lineups</i> da história do PlayStation".		
"Estamos à beira de um futuro diferente de qualquer outro graças à dedicação e paixão da maior comunidade de jogos de todos os tempos. Estamos comprometidos em fornecer as tecnologias e experiências futuras que continuarão a evoluir os jogos de console".		

Palavras-Chave: Realidade Virtual; Exclusivos; Parcerias; Show.		
Evento: E3 Sony 2017	Data: 12 de junho	Duração: 1h18min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=w9DPmYGAizg&t=17s&ab_channel=PlayStation		
Anúncio Principal: Trazer anúncios imersivos dos jogos. Anúncio de jogos do PlayStation VR. Divulgar o novo PlayStation 4 Pro.		
Jogos: Uncharted: The Lost Legacy. Horizon: Zero Dawn (The Frozen Wilds-Expansão) . Day's Gone. Monster Hunter: World . Shadows of the Colossus: Remake. Marvel vs Capcom: Infinite . Call of Duty: WWII. The Elder Scrolls V: Skyrim VR (PS VR) . Star Child (PS VR). The Inpatient (PS VR) . Monster of the Deep: Final Fantasy (PS VR). Bravo Teams (PS VR) . Moss (PS VR). God of War . Detroit: Become a Human. Destiny 2 . Spider-Man.		
Frases: “Com os lançamentos do PlayStation VR e do PS4 Pro, o PlayStation mais uma vez ficou na vanguarda de trazer essas tecnologias para o mundo do entretenimento interativo. E agora, em 2017, continua a ser tudo sobre os jogos”.		
“O PlayStation é a casa de todas as maiores e melhores franquias do mundo. Nunca houve um momento melhor para ser um gamer”.		
“O futuro está aqui e é agora com PlayStation 4 Pro e PS VR”.		
Palavras-Chave: Exclusivos; Imersão; Storytelling; Blockbusters; Hardware.		
Evento: E3 Sony 2018	Data: 11 de junho	Duração: 1h17min
Link: https://www.youtube.com/watch?v=y_SpJzt_cXE&t=9s&ab_channel=PlayStation		
Anúncio Principal: Destacar os quatro grandes jogos <i>blockbuster</i> de fim de vida do PS4, The Last of Us Part II, Ghost of Tsushima, Death Stranding e Spider-Man. Anúncio do New Game Plus. Exibição de trailers de outros jogos de PS4 e PS VR.		
Jogos: *The Last of Us Part II*. Call of Duty: Black Ops 4 . Tetris Effect (PS VR). Day's Gone . Twin Mirror. Ghost Giant (PS VR) . Beat Saber (PS VR). Destiny 2 . *Ghost of Tsushima*. Control . Resident Evil 2 Remake. Trover Saves the Universe (PS4/ PS VR) . Kingdom Hearts 3. Pacote Kingdom Hearts (Kingdom Hearts 1.5 ReMIX + II.5 ReMIX, Kingdom Hearts II.8 Final Chapter Prologue e Kingdom Hearts III). *Death Stranding*. NiOh 2 . *Spider-Man*.		
Frases: “Então, novamente, obrigado, como você pode ver nesta noite, novamente aqui com PlayStation, decidimos ‘embaralhar’ um pouco as coisas e a maneira como estamos fazendo nossa apresentação na E3 este ano. Você sabe, nós olhamos para as histórias que temos para contar e as coisas que queremos transmitir aos nossos fãs [...], e isso muda nossas ideias de design em torno do que podemos fazer para este show. Então, hoje à noite teremos, em vez de um bombardeio de novos anúncios, vamos levar todos vocês a uma jornada mais profunda em alguns dos principais títulos sobre os quais falamos antes, mas vamos falar sobre eles de uma maneira diferente esta noite, de uma maneira mais profunda, para que você possa entender sobre o que está acontecendo nesses jogos e o que está por vir no futuro”.		
“Se pudermos criar funcionalidades e recursos que permitam que as pessoas passem mais tempo nos mundos que construímos, isso por definição é uma coisa boa”.		
“E este ano sentimos que realmente queríamos levar as pessoas a uma jornada profunda no conteúdo, nos jogos que são os quatro pilares em nós estávamos trabalhando até agora, [...]”.		
Palavras-Chave: Imersão; Exclusivos; Jogos; Profundidade; Viagem.		

Fonte: elaborado pelo autor

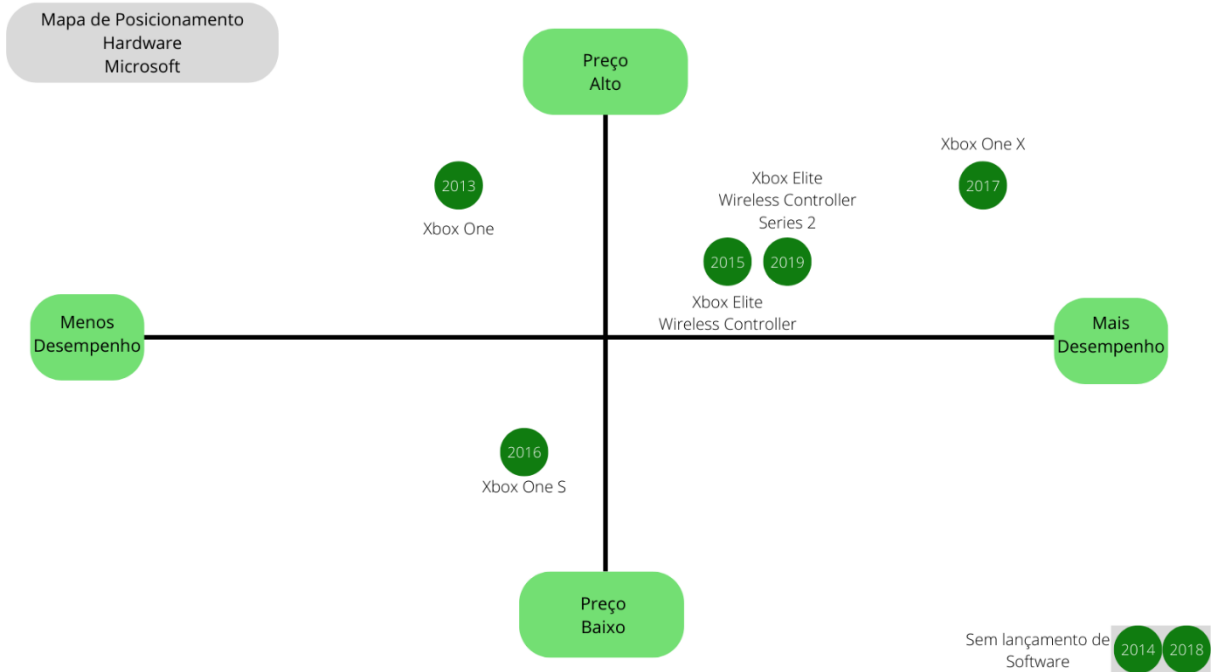
APÊNCIDE B – MAPAS DE POSICIONAMENTO

Figura 5 - Mapa de posicionamento de software da Microsoft



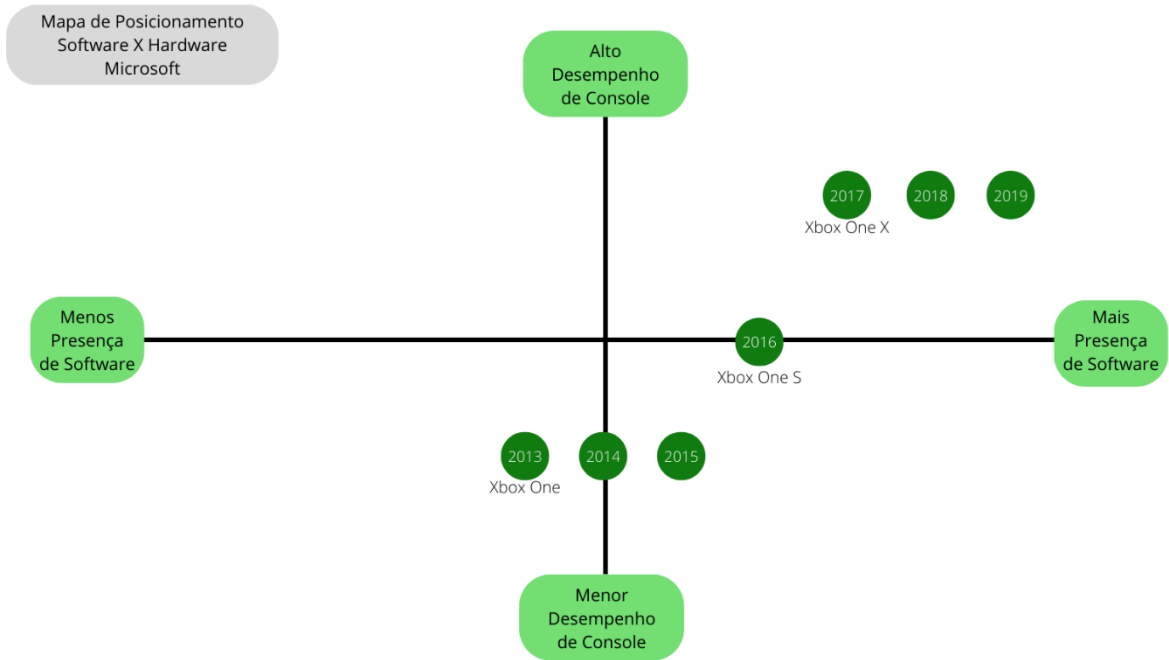
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 6 – Mapa de posicionamento de hardware da Microsoft



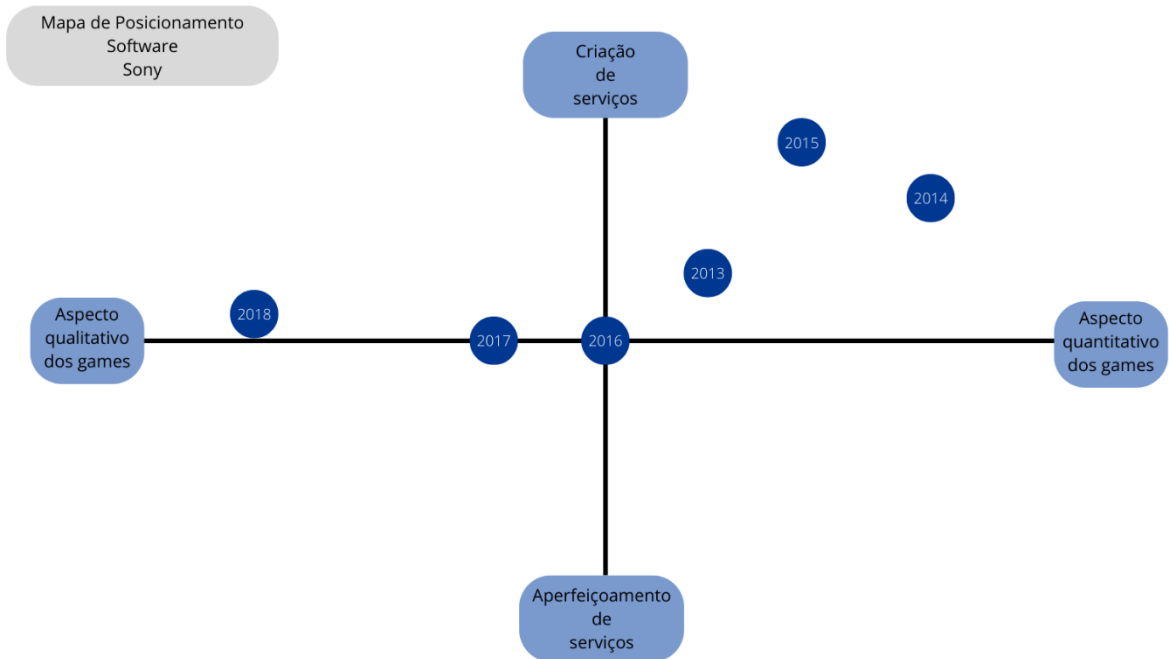
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 7– Mapa de posicionamento de software e hardware da Microsoft



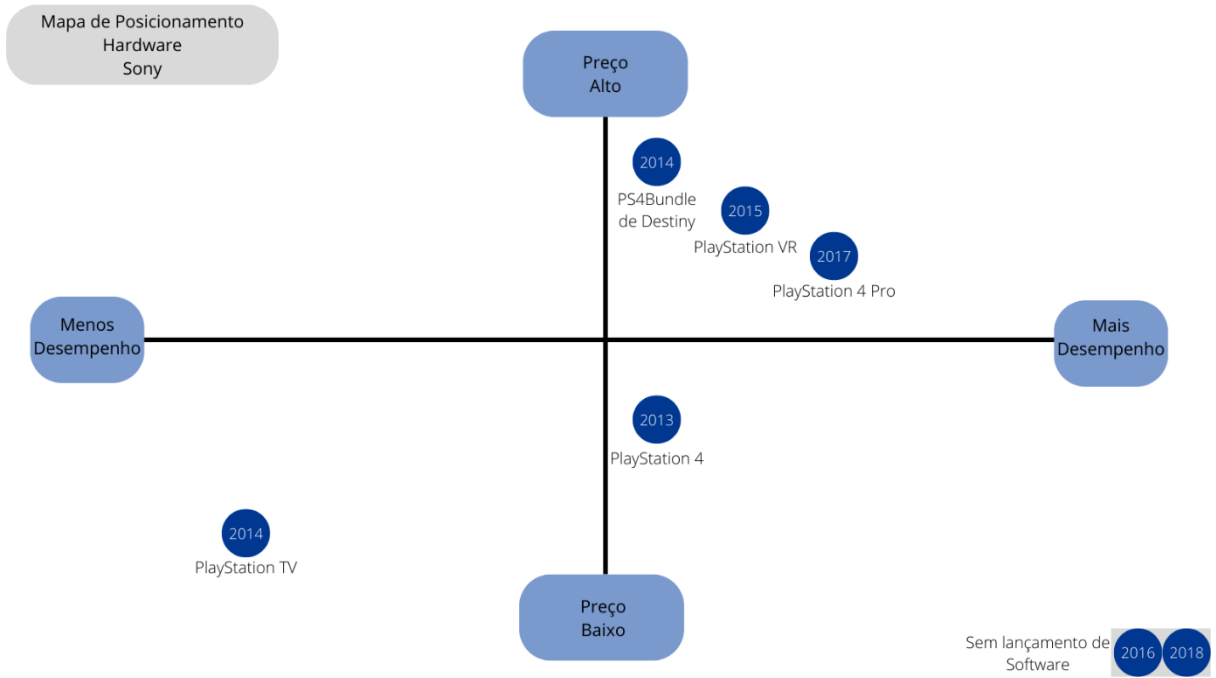
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 8 – Mapa de posicionamento de software da Sony



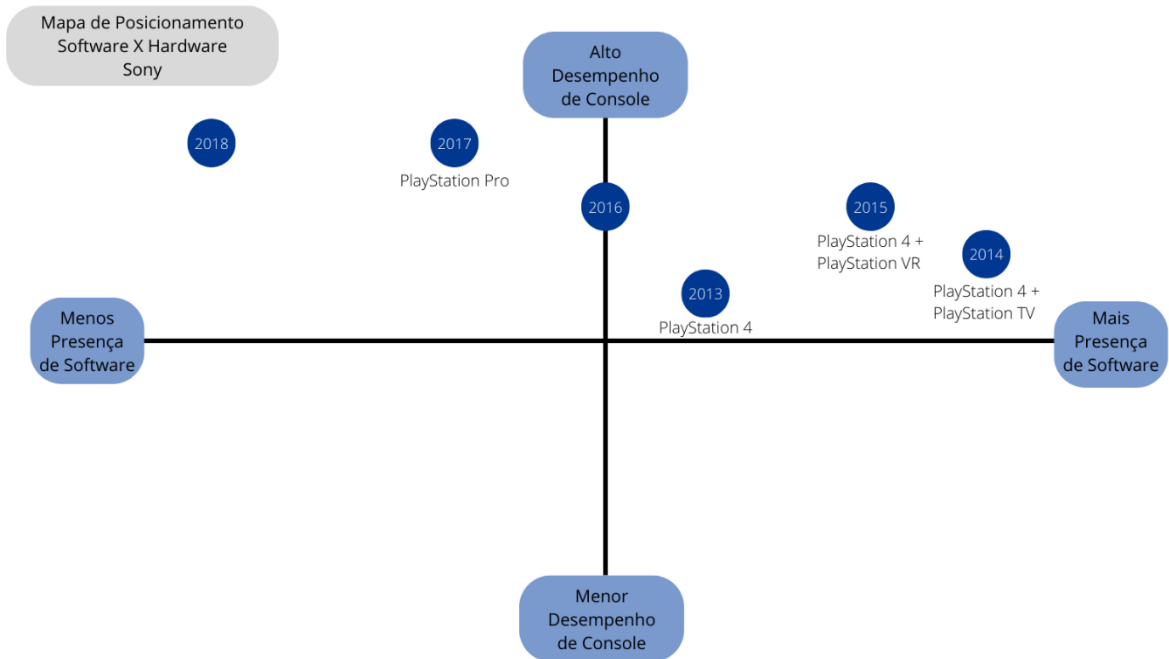
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 9 – Mapa de posicionamento de hardware da Sony



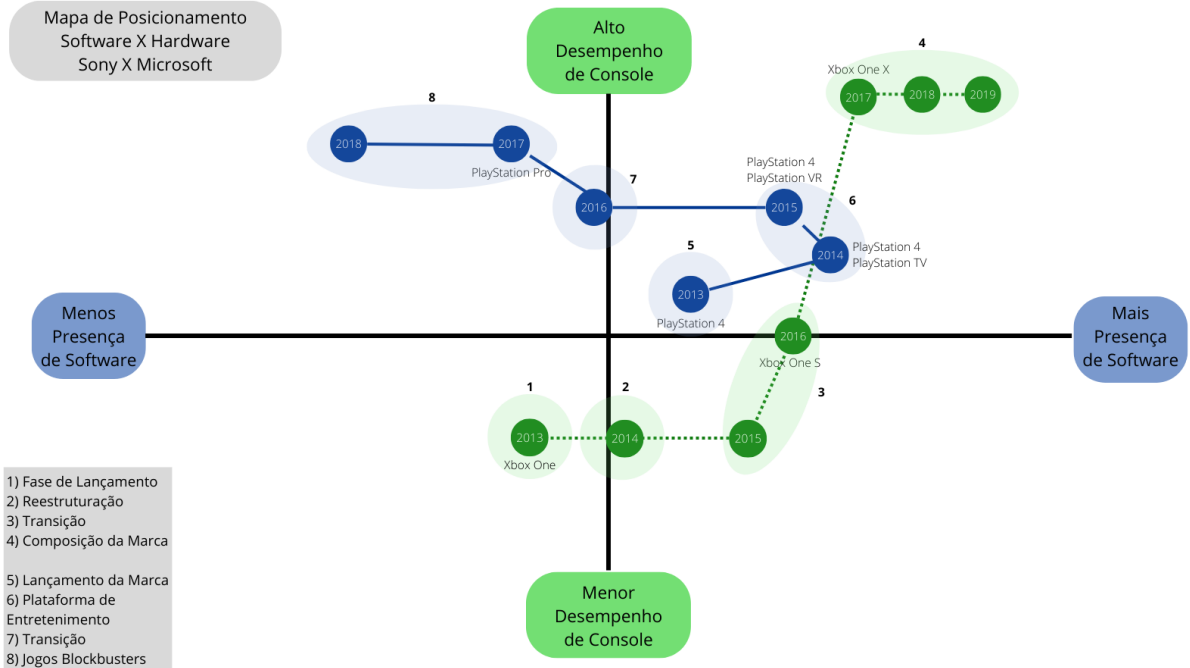
Fonte: elaborado pelo autor

Figura 10 – Mapa de posicionamento de software da Sony



Fonte: elaborado pelo autor

Figura 11 – Comparação dos mapas de posicionamento de software e hardware da Microsoft e Sony



APÊNDICE C – SÍNTESE DAS ESTRATÉGIAS DE POSICIONAMENTO DE MERCADO DA SONY E MICROSOFT

Quadro 3 – Síntese das estratégias de posicionamento de mercado da Sony e Microsoft

SONY – INÍCIO DE GERAÇÃO
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Lupetti (2012)
Posicionamento por Concorrência (2013); Benefícios; Categoria; Aplicação e Valor
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Corrêa (1998)
Proposição Básica
PlayStation como plataforma de entretenimento
Justificativa
Lançamento de serviços como o PlayStation Vue e de séries e filmes originais
Imagem Desejada
PlayStation 4 é a melhor plataforma para se entreter
SONY – FIM DE GERAÇÃO
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Lupetti (2012)
Posicionamento por Atributos e Valor
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Corrêa (1998)
Proposição Básica
PlayStation como plataforma de jogos <i>blockbuster</i>
Justificativa
Argumentos de apelo emocional voltados a profundidade de seus jogos
Imagem Desejada
PlayStation 4 é o melhor lugar para se jogar, pois tem os melhores jogos
MICROSOFT – INÍCIO DE GERAÇÃO
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Lupetti (2012)
Posicionamento pela Memória
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Corrêa (1998)
Proposição Básica
Remeter ao Xbox 360
Justificativa
Presença de grandes jogos de sucesso, além da tecnologia do Kinect
Imagem Desejada
O Xbox One vai melhorar e evoluir tudo de bom que o Xbox 360 tinha
MICROSOFT – FIM DE GERAÇÃO
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Lupetti (2012)
Posicionamento por Benefícios; Valor e Foco
Posicionamento de Mercado segundo estudos de Corrêa (1998)
Proposição Básica
Xbox como plataforma de inúmeras opções
Justificativa
Argumentos baseados na racionalidade, como seus serviços e apresentação de jogos
Imagem Desejada
O Xbox é o melhor lugar para se jogar, pois lhe dá mais opções de como fazê-lo

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE D – SÍNTESE DOS POSICIONAMENTOS DAS EMPRESAS

Quadro 4 – Síntese dos posicionamentos de Sony e Microsoft no início e fim de temporada

MICROSOFT	
INÍCIO	FIM
Proposição Básica	Proposição Básica
Remeter ao Xbox 360	Xbox como plataforma de inúmeras opções
Justificativa	Justificativa
Presença de grandes jogos de sucesso, além da tecnologia do Kinect	Argumentos baseados na racionalidade, como seus serviços e apresentação de jogos
Imagem Desejada	Imagem Desejada
O Xbox One vai melhorar e evoluir tudo de bom que o Xbox 360 tinha	O Xbox é o melhor lugar para se jogar, pois lhe dá mais opções de como fazê-lo
SONY	
Proposição Básica	Proposição Básica
PlayStation como plataforma de entretenimento	PlayStation como plataforma de jogos blockbuster
Justificativa	Justificativa
Lançamento de serviços como o PlayStation Vue e de séries e filmes originais	Argumentos de apelo emocional voltados a profundidade de seus jogos
Imagem Desejada	Imagem Desejada
PlayStation 4 é a melhor plataforma para se entreter	PlayStation 4 é o melhor lugar para se jogar, pois tem os melhores jogos

Fonte: elaborado pelo autor

ANEXO A – VENCEDORES DO PRÊMIO GAME CRITICS AWARDS

Quadro 5 - Vencedores da premiação Best of Show⁶

Best of Show		
ANO	VENCEDOR	PLATAFORMAS
2013	Titanfall	PC, Xbox 360 e Xbox One
2014	Evolve	PC, PlayStation 4 e Xbox One
2015	Fallout 4	PC, PlayStation 4 e Xbox One
2016	The Legend of Zelda: Breath of the Wild	Nintendo Wii U e Nintendo Switch
2017	Super Mario Odyssey	Nintendo Switch
2018	Resident Evil 2	PC, PlayStation 4 e Xbox One
2019	Final Fantasy VII Remake	PlayStation 4
Best Original Game		
ANO	VENCEDOR	PLATAFORMAS
2013	Titanfall	PC, Xbox 360 e Xbox One
2014	No Man's Sky	PlayStation 4
2015	Horizon Zero Dawn	PlayStation 4
2016	Horizon Zero Dawn	PlayStation 4
2017	Mario + Rabbids Kingdom Battle	Nintendo Switch
2018	Dreams	PlayStation 4
2019	The Outer Worlds	PC, PlayStation 4 e Xbox One
Best Console Game		
ANO	VENCEDOR	PLATAFORMAS
2013	Titanfall	PC, Xbox 360 e Xbox One
2014	Evolve	PC, PlayStation 4 e Xbox One
2015	Uncharted 4: A Thief's End	PlayStation 4
2016	The Legend of Zelda: Breath of the Wild	Nintendo Wii U e Nintendo Switch
2017	Super Mario Odyssey	Nintendo Switch
2018	Spider-Man	PlayStation 4
2019	Final Fantasy VII Remake	PlayStation 4
Best Peripheral/Hardware		
ANO	VENCEDOR	
2013	Oculus Rift	
2014	Oculus Rift	
2015	Oculus Touch	
2016	PlayStation VR	
2017	Xbox One X	
2018	Xbox Adaptive Controller	
2019	Xbox Elite Wireless Controller Series 2	
Best Independent Game		
ANO	VENCEDOR	PLATAFORMAS
2014	No Man's Sky	PlayStation 4
2015	No Man's Sky	PlayStation 4
2016	Inside	PC e Xbox One

⁶ Foram destacadas as categorias consideradas essenciais para entendimento do trabalho, dentre todas as distribuídas na premiação.

2017	The Artful Escape		PC e Xbox One
2018	Ori and the Will of the Wisps		PC e Xbox One
2019	12 Minutes		PC e Xbox One
Best VR/AR Game			
ANO	VENCEDOR		PLATAFORMAS
2016	Batman: Arkham VR		PlayStation 4
2017	Lone Echo		PC
2018	Tetris Effect		PlayStation 4
2019	Phantom: Covert Ops		Oculus Quest e PC
Special Commendation for Graphics, Sound or Innovation			
ANO	CATEGORIA	VENCEDOR	PLATAFORMAS
2014	Inovação	No Man's Sky	PlayStation 4
2015	Gráficos	Uncharted 4: A Thief's End	PlayStation 4
2016	Gráficos	God of War	PlayStation 4
2018	Inovação	Cyberpunk 2077	PC, PlayStation 4 e Xbox One
	Som	The Last of Us Part II	PlayStation 4
	Gráficos	Ghost of Tsushima	PlayStation 4
	Gráficos	The Last of Us Part II	PlayStation 4
	Gráficos	Cyberpunk 2077	PC, PlayStation 4 e Xbox One
2019	Gráficos	Cyberpunk 2077	PC, PlayStation 4 e Xbox One

Fonte: Adaptado de WIKIPEDIA (2022)