



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

JEAN LOUIS GABRIEL DE CASTRO SERENC

**ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE DESENVOLVEDORAS LOCAIS DE JOGOS
DIGITAIS COM BASE NO *BUSINESS MODEL CANVAS***

FORTALEZA
2015

JEAN LOUIS GABRIEL DE CASTRO SERENC

**ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE DESENVOLVEDORAS LOCAIS DE JOGOS
DIGITAIS COM BASE NO *BUSINESS MODEL CANVAS***

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito básico parcial para a obtenção do Título Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami

FORTALEZA
2015

JEAN LOUIS GABRIEL DE CASTRO SERENC

**ANÁLISE DO MODELO DE NEGÓCIOS DE DESENVOLVEDORAS LOCAIS DE JOGOS
DIGITAIS COM BASE NO *BUSINESS MODEL CANVAS***

Monografia apresentada ao Curso Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Luiz Carlos Murakami (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Ms. Laudemiro Rabelo de Sousa e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

“...Porque você é o Rei e eu sou o coração de leão...e nós não fugimos...” – Of Monsters and Men

AGRADECIMENTOS

Apesar da escrita solitária a monografia não é nem de longe um trabalho individual, é fruto de toda uma experiência intensa do período de graduação e totalmente condicionado pelo ambiente a sua volta que vão desde os amigos pessoais, colegas de trabalho, ensinamentos dos professores e principalmente dos familiares.

Desta forma gostaria de agradecer primeiramente ao Criador por ter me dado o dom da vida. Aos meus pais, Philippe Serenc e Verônica Serenc, por diariamente me ensinarem os valores do trabalho árduo, dedicação e a importância da educação na vida de cada um de nós. Sem o constante apoio e cobrança deles talvez não tivesse chegado até aqui.

Aos meus familiares, avó, tia e primos por estarem sempre ao meu lado e por me fornecerem os almoços em família mais divertidos que um ser humano pode ter. Aos amigos do Condomínio Morada da Primavera, por estarem ao meu lado desde a infância.

A todos os meus amigos do período de faculdade e que continuarão pelo resto da vida, Markito, Huds, Fanne, Dréa, Sara e em especial a irmãzinha que Deus me deu, Katrine Rodrigues (Boss), pela companhia, pelos conselhos, pelas discussões e pelo suporte incondicional ao longo de todo esse período. Que venham mais períodos juntos, costumo pensar que o que a Teoria Geral da Administração uniu, nada conseguirá separar.

Aos companheiros dos grupos pelos quais passei na faculdade, por todo o aprendizado, trabalho árduo e brincadeiras, em especial ao grupo das duas gestões do Centro Acadêmico que tive a oportunidade de passar. Eles me ensinaram o valor da proatividade para o desenvolvimento profissional.

Aos colegas de trabalho da Conviver Urbanismo, que contribuem diariamente para que eu me torne um profissional melhor.

Aos sócios das empresas desenvolvedoras de jogos que lutam arduamente para sobreviver em um mercado ainda em desenvolvimento e com poucos incentivos, mas que abriram as portas dos seus negócios para que esse estudo pudesse ser realizado.

Ao professor e orientador Luiz Carlos Murakami, por ter ajudado no desenvolvimento deste projeto e por sempre incentivar seus alunos a buscar conhecimentos atuais e diferentes, que muitas vezes não são nos apresentados em outras disciplinas na sala de aula.

Aos professores Laudemiro Rabelo e Carlos Manta por terem contribuído com seus ensinamentos nesta longa etapa da faculdade e por se disponibilizarem a participar da banca examinadora.

À UFC, em especial a FEAAC, por ter dado todo um suporte no meu desenvolvimento acadêmico e ter me permitido fazer parte da sua história.

A todos que passaram por minha vida neste período de faculdade, com certeza cada um de vocês contribuiu com algo na minha vida pessoal, acadêmica e profissional que me ajudará na minha missão pessoal.

Por fim, que venha o mundo, na certeza de que a Universidade foi só um pequeno período, mas que influenciará no restante da minha vida. Obrigado a todos!

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar o modelo de negócios de desenvolvedoras locais de jogos digitais, com base no Modelo de Negócios Canvas. O desenvolvimento e acessibilidade das novas tecnologias de informação permitiu que novas indústrias se desenvolvessem, em especial as que trabalham com a indústria do entretenimento e da criatividade. A democratização dos meios de produção e o surgimento de um amplo mercado consumidor fez com que aumentasse a demanda por novos players no mercado produtor. Diariamente surgem então empresas novas que buscam sobreviver nesses mercados. O Modelo de negócios surgiu para ajudar as empresas a saírem do papel e ganhar forma real de forma rápida e precisa sem a necessidade do desenvolvimento do extenso e detalhado Plano de Negócios. Neste quesito surge o Modelo de Negócios Canvas uma ferramenta simples e eficaz que em um quadro de nove componentes procura descrever todo o funcionamento de uma empresa. Sendo assim para desenvolvimento desta pesquisa realizou-se um estudo de caso múltiplo de natureza qualitativa, em duas empresas locais que desenvolvem jogos digitais, visando entender como funciona seu Modelo de Negócios, a partir da teoria estudada no Modelo Canvas. O resultado dessa pesquisa, apesar da pequena amostra, atesta a eficácia do Modelo de Negócios Canvas para a simples compreensão e entendimento do negócio das empresas pesquisadas e da utilização do modelo mesmo sem conhecimento da ferramenta por parte dos fundadores.

Palavras- chave: Jogos digitais; Modelos de Negócios; Canvas.

ABSTRACT

This work was developed with the goal of analysing the business model of local gaming developers, based on the Business Model Canvas. With the growing and accessibility of new kinds of information technology allowed the development of new kind of industries, in special those who work with entertainment and creativity. The democratization of the means for producing and the growth of a big consumer market increased the demand for new players in the production market. Daily, new enterprises are born trying to survive in these markets. The Business Model was born to help enterprises get out from the paper and gain real form quickly and effectively without the development of an extended and detailed Business Plan. So the Business Model Canvas was developed, it is a simple and effectively tool made in a board composed by nine components which tries to describe how an enterprise works. So to the development of this research was performed a multiple case study, in qualitative form, in two local enterprises who develop digital games, trying to understand how their Business Models work, based on the Canvas Model Theory. The results of this research, indicate the effectiveness of the Business Model Canvas to simplify the understanding of the business of those enterprises and the usability of this methodology even if there is no knowledge of the tool from the founders.

Keywords: Digital Games; Business Models; Canvas.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – “ <i>Tennis for two</i> ” de Higinbotham	16
Figura 02 – <i>Magnavox Odissey</i>	17
Figura 03 – <i>Fairchild Channel F</i>	18
Figura 04 – Cadeia de Valor simplificada da Indústria de Jogos: Tradicional x Atual.....	23
Figura 05 – Divisão dos mercados mundiais.....	27
Figura 06 – Triângulo lógico dos negócios	33
Figura 07 – Os 4 pilares do Modelo de Negócios	35
Figura 08 – Relações dos Pilares do Modelo de Negócios.....	37
Figura 09 – Ambiente do Modelo de Negócios Canvas	38
Figura 10 – Quadro representativo do Modelo de Negócios.....	39
Figura 11 – Primeiro componente do Modelo Canvas	40
Figura 12 – Comparação do Segmento de Clientes do Playstation e do Nintendo Wii	42
Figura 13 – Segundo componente do Modelo Canvas	43
Figura 14 – Comparação da Proposta de Valor do Playstation e do Nintendo Wii	44
Figura 15 – Terceiro Componente do Modelo Canvas.....	45
Figura 16 – Canais de distribuição ao consumidor.....	45
Figura 17 – Quarto Componente do Modelo Canvas	47
Figura 18 – Quinto Componente do Modelo Canvas	49
Figura 19 – Sexto Componente do Modelo Canvas	51
Figura 20 – Sétimo Componente do Modelo Canvas.....	52
Figura 21 – Oitavo Componente do Modelo Canvas	53
Figura 22 – Nono Componente do Modelo Canvas	55
Figura 23 – Estrutura do Modelo de Negócios Canvas da Empresa “A”	73
Figura 24 – Estrutura do Modelo de Negócios Canvas da Zeppelin Game Studio.....	74

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Principais plataformas por geração – Parte 1	19
Quadro 02 – Principais plataformas por geração – Parte 2	20
Quadro 03 – Plataformas para execução de jogos digitais	21
Quadro 04 – Estimativa de crescimento dos mercados mundiais em milhões de US\$	25
Quadro 05 – Estimativa de crescimento por segmento em milhões de US\$	26
Quadro 06 – Estimativa de crescimento do mercado Brasileiro por segmento em milhões de US\$	28
Quadro 07 – Distribuição geográfica das desenvolvedoras de games no Brasil	30
Quadro 08 – Descrição dos pilares do Modelo de Negócio – Parte 1	35
Quadro 09 – Descrição dos Pilares do Modelo de Negócio – Parte 2	36
Quadro 10 – Definição dos canais de distribuição, comunicação e vendas	47
Quadro 11 – Métodos de Precificação	50
Quadro 12 - Aspectos do <i>Business Model Canvas</i> identificado nas empresas alvo do estudo	63

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 INDÚSTRIA DE GAMES	16
1.1 Breve histórico da Indústria	16
1.2 Estrutura e Cadeia de Valor da Indústria	22
1.3 Panorama Atual da Indústria	24
1.4 Panorama Nacional da Indústria	27
2 MODELOS DE NEGÓCIOS	32
2.1 Surgimento e Definição do Modelo de Negócios	32
2.2 O Modelo de Negócio Canvas	37
2.2.1 Segmento de Clientes	39
2.2.2 Proposta de Valor	42
2.2.3 Canais	45
2.2.4 Relacionamento com clientes	47
2.2.5 Fontes de Receita	48
2.2.6 Recursos Principais	50
2.2.7 Atividades-Chave	51
2.2.8 Parcerias Principais	53
2.2.9 Estrutura de Custo	55
3 METODOLOGIA	57
3.1 Ambiente de Pesquisa	57
3.2 Natureza da Pesquisa	57
3.3 Tipologia da Pesquisa	57
4 ESTUDO DE CASO	60
4.1 Histórico das Empresas	60
4.2 Aspectos teóricos x Aspectos práticos	62
4.2.1 Segmento de Clientes	63
4.2.2 Proposta de Valor	64
4.2.3 Canais	65
4.2.4 Relacionamento com clientes	66
4.2.5 Fontes de Receita	67
4.2.6 Recursos Principais	68

4.2.7 Atividades-Chave.....	69
4.2.8 Parceiros-Chave.....	69
4.2.9 Estrutura de Custo	70
5 CONCLUSÃO	72
REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – QUADRO DE CONGRUÊNCIA TEORIA X QUESTIONÁRIO	82
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO JUNTO AOS SÓCIOS	84

INTRODUÇÃO

Com o surgimento e difusão das novas tecnologias da informação o mundo tem passado por um processo de globalização rápido e que muda o panorama das indústrias atuantes. Conforme afirma Toffler (2007), vive-se uma nova economia que enfatiza a oferta de serviços. O valor migra de aspectos tangíveis para os intangíveis, levando a uma revolução do conhecimento, caracterizada pela desmassificação da produção, da distribuição e da diversão.

Neste contexto uma nova indústria ganha destaque, a indústria dos jogos digitais. A indústria do videogame é uma indústria nova e dinâmica, com pouco mais de três décadas e que tem seu surgimento diretamente relacionado com a indústria da computação pessoal (TOMASELLI, 2007).

Foi-se o tempo em que os jogos digitais eram tratados apenas como coisa de criança. De acordo com a ESA (2014, tradução nossa) – Associação de Softwares de Entretenimento – a idade média do jogador de videogame é de cerca de 31 anos de idade. Além da presença de um público mais maduro, cresce também a participação do público feminino no consumo deste tipo de produto, o que vem dividindo o mercado em 52% de usuários do público masculino e 48% do público feminino.

Em um período de pouco mais de 30 anos essa indústria vem mantendo uma média de crescimento entre 10% e 15% ao ano (ZACHARIASSON E WILSON, 2010, tradução nossa).

De acordo com pesquisa desenvolvida pela Gedigames (2014), um dos principais motivos para o crescimento da importância desta indústria é que atualmente os games não são consumidos somente por jovens do sexo masculino, mas também crianças, mulheres e idosos. Games não são mais um nicho específico, fazem da parte da cultura popular, sendo um canal extremamente qualificado onde o consumidor é atraído de defesa baixa em um momento de tranquilidade e diversão (FAURE, 2012).

Querette (2013), afirma que o enorme potencial de engajamento social e cognitivo dos jogos digitais tem sido percebido como de grande importância não só para o entretenimento de crianças e adultos, mas também como ferramentas para fins educativos, na área da saúde, no treinamento militar e na participação dos cidadãos.

Os jogos inclusive tem inspirado teóricos de gestão e grandes empresas a usarem o conceito de “gameificação”, que é a utilização de princípios de designers de jogos para motivar funcionários e engajar consumidores (ZICHERMANN E CUNNINGHAM, 2011).

Os dados e afirmações demonstrados anteriormente dão força a afirmação feita por Farrand et al (2006) que a indústria de games, antes irrelevante, passou a ser um mercado global e maciço.

Além de seu crescimento, o setor de games apresenta-se como uma importante fonte para experimentação de novas tecnologias digitais e de modelos produtivos e comerciais inovadores para a Economia Digital (QUERETTE, 2013). A indústria de jogos faz uso de atividades criativas e técnicas capazes de produzir novas tecnologias que criam novos produtos e serviços, processos produtivos e de distribuição que contribuem para o desenvolvimento de organizações de outros setores e que contribuem para o crescimento da economia como um todo (GEDIGAMES, 2014).

A indústria brasileira de jogos, apesar de ainda incipiente e imatura, e com diversas dificuldades para desenvolvimento, cresce bastante em faturamento. Estima-se que o faturamento da indústria nacional tenha chegado a 1,339 bilhão anual (GEDIGAMES, 2014).

Neste quesito, de acordo com Querette (2013), surgem cada vez mais empresas no mercado nacional que atuam neste mercado buscando oportunidades através da criação de Modelos de Negócios capazes de atrair e reter novos jogadores ajudando a desenvolver negócios inovadores e por vezes arriscados.

Ainda conforme Querette (2013) os Modelos de Negócios podem alterar relações de força e competitividade mesmo que o mercado já esteja estabelecido dando oportunidades a novas empresas para que possam se posicionar e competir de forma justa com as principais forças estabelecidas no mercado.

Este estudo buscará então responder a seguinte questão: qual o Modelo de Negócios utilizado por empresas locais atuantes no cenário nacional da Indústria de Games, com base no *Business Model Canvas*?

Sendo assim o objetivo principal deste trabalho é analisar o Modelo de Negócios utilizado em empresas de jogos digitais, fundadas localmente, com base no Modelo de Negócios Canvas.

Para responder esta pergunta fundamental será feito um estudo de caso múltiplo com base em Yin (2005), utilizando-se dois *players* da indústria local, onde serão feitas entrevistas em profundidade, com base em um questionário semiestruturado, com os sócios e gestores das empresas que posteriormente serão analisadas e respondidas baseando-se na ferramenta do Modelo de Negócios Canvas de Osterwalder e Pigneur (2011).

A técnica utilizada para analisar as empresas com base no Modelo Canvas foi a análise de conteúdo, com base em Bardin (2011) e Flick (2008), através das análises dos áudios gravados na entrevista semiestruturada junto aos sócios das empresas de estudo.

De acordo com Vergara (2014) quanto aos meios esta pesquisa classifica-se como bibliográfica, dado o uso de materiais publicados, livros, revistas e artigos para fundamentação da teoria. Quanto aos fins, ainda segundo Vergara (2014), este trabalho é de natureza exploratória, visto que é realizada em uma área com pouco conhecimento acumulado.

Este trabalho então estrutura-se em seis seções dispostas da seguinte forma: inicia-se com a introdução, apresentando a área de estudo, o problema e o objetivo. Na segunda e terceira seção, estrutura-se o referencial teórico, expondo primeiramente detalhes sobre a indústria de games, desde seu surgimento, até seus atuais panoramas em termos mundiais e nacionais. Posteriormente são feitas considerações teóricas sobre o Modelo de Negócios, clareando seu início e objetivo até a apresentação do Modelo de Negócios Canvas que é de suma importância para consecução do objetivo final deste trabalho.

Na quarta seção tem-se a apresentação da metodologia utilizada. Na quinta seção apresenta-se a resposta a pergunta norteadora deste trabalho, onde são apresentadas as estruturas do Modelo de Negócio Canvas das empresas alvo do estudo. E a sexta e última seção faz uma análise conclusiva do estudo. Posteriormente tem-se a apresentação do referencial teórico e apêndices com o material e detalhes sobre o trabalho apresentado.

1. INDÚSTRIA DE GAMES

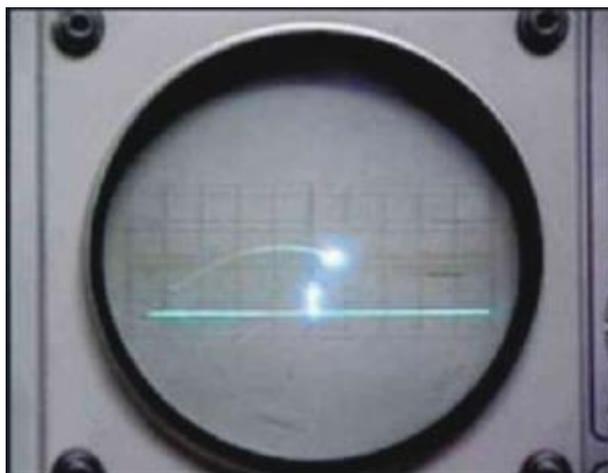
O presente capítulo tem como objetivo apresentar a indústria de games, dando uma breve explicação de quando e como ocorreu seu surgimento, principais características da indústria, como sua estrutura, cadeia de valor e principais ramos de atuação, além de mapear a sua presença a nível mundial e nacional, com leves informações do mercado local.

O conceito de indústria que será apresentado nos próximos capítulos, baseia-se no que é exposto por Jarillo (1993) onde indústria representa um coletivo de empresas responsável pelo desenvolvimento de um mesmo tipo de produto, nesse caso a indústria de jogos digitais, responsável pelo desenvolvimento de jogos.

1.1 Breve Histórico da Indústria

A primeira evidência que se tem sobre um suposto início da produção de jogos nos remete ao ano de 1958 quando, de acordo com artigo na página da DOE (2011, tradução nossa), um físico do Laboratório Nacional de Brookhaven, chamado William Higinbotham, desenhou um sistema interativo chamado “*Tennis for two*”. Seu interesse principal era criar algo que conquistasse a atenção nas pessoas, visto que mensagens estáticas eram normalmente ignoradas. Adiciona Sousa (2010) que o jogo envolvia conceitos de gravidade e atrito e utilizava-se de computadores analógicos grandes e caros e um osciloscópio como monitor para que pudesse funcionar.

Figura 01: “*Tennis for Two*” de Higinbotham.



Fonte: Sousa (2010).

Em 1961, um estudante do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), conhecido por Steve Russel, desenvolveu um jogo conhecido como *Space War*, onde duas

naves espaciais combatiam uma a outra no espaço (PERUCIA, 2008). Esse jogo tinha inspiração direta com o momento histórico vivido no mundo, a “guerra fria” que motivou um evento conhecido como “corrida espacial” onde as potências EUA e URSS disputavam quem despontaria como potência espacial (SOUSA, 2010).

Apesar de serem reconhecidos como os primeiros jogos criados, as invenções não foram patenteadas pelos seus desenvolvedores e não foram exploradas comercialmente, o que veio a ocorrer somente no início da década de 1970 com o lançamento do primeiro console adaptado a TV, conhecido como *Magnavox Odyssey* (figura 02) em 1972, sendo o primeiro videogame lançado comercialmente em larga escala (SOUSA, 2010).

Figura 02: *Magnavox Odyssey*



Fonte: Vaz (2010).

Simultaneamente ao *Odyssey*, em 1972, surgia a empresa que seria sinônimo do início da indústria de games, sendo reconhecida até hoje, a Atari, fundada por Nolan Bushnell. A empresa desenvolveu o primeiro jogo de arcade (fliperama), chamado *Computer Space*. O fliperama que era difundido principalmente em bares foi um fracasso, pela complexidade que era o jogo e pela leitura que era exigida (VAZ, 2010).

Em 1975, apesar do primeiro fracasso nos fliperamas, a Atari resolveu investir em um console residencial conectado a uma TV. O console foi um sucesso de vendas, porém a pouca variedade nos jogos acabou fazendo com que ele ficasse obsoleto rapidamente (VAZ, 2010). Foi então que em 1976, um novo entrante no mercado, a empresa *Fairchild Instrument and Camera* mudou a orientação do mercado que antes tinha foco no hardware para o foco no software. Seu console, o *Channel F* (Figura 03), utilizava-se de jogos que vinham em cartuchos e poderiam ser trocados pelo consumidor. Identificando-se assim um desejo

fundamental para o desenvolvimento do mercado e sua consolidação (GALLAHER & PARK, 2002, tradução nossa).

Figura 03: *Fairchild Channel F*



Fonte: Vaz (2010).

Percebendo o acerto da concorrente ao investir na variação de softwares em um mesmo hardware, a Atari resolveu lançar um novo console, conhecido inicialmente como VCS (*Video Computer System*) e posteriormente como Atari 2600. A Atari foi então vendida ao grupo *Warner Communications* que investiu no novo console e através das licenças de softwares como o jogo *Space Invaders*, o VCS se tornou o videogame mais vendido na época (GALLAHER & PARK, 2002, tradução nossa).

No início dos anos 1980, com a popularização da Atari e consolidação – quase um monopólio – surge a primeira desenvolvedora de games independente – *Activision* – formada por antigos membros da Atari, que produzia jogos para o VCS. A Atari tentou várias vezes barrar a venda de jogos feitos pela *Activision*, mas sem sucesso, e para tentar conter o avanço da desenvolvedora passou a liberar o desenvolvimento de jogos para qualquer empresa, desde que fosse pago uma pequena taxa de licenciamento (GALLAHER & PARK, 2002, tradução nossa).

Com essa nova política de desenvolvimento de jogos liberados para praticamente qualquer empresa, o mercado passou a ter uma orientação para a compra de *softwares* e não *hardwares*, fazendo com que a Atari começasse a entrar em crise. Somando-se isso ao fato da grande presença de uma infinidade de jogos sem qualidade que eram produzidos e pouco consumidos, em 1984, o mercado de games americano entra em colapso o que leva a falência

dos principais *players* do mercado e das pequenas desenvolvedoras de jogos (GALLAHER & PARK, 2002, tradução nossa).

Em 1985 entra no mercado americano, mesmo em crise, a empresa japonesa *Nintendo Entertainment*, com seu console 8 bits, conhecidos por NES. Ciente das falhas cometidas pela Atari, a Nintendo cria um programa rigoroso de desenvolvimento de jogos produzidos pela própria empresa e autoriza um pequeno grupo de desenvolvedoras a produzir jogos para seu console, com o limite de produção de cinco títulos anualmente (ALLEN & KIM, 2005; GALLAHER & PARK, 2002, tradução nossa).

De 1985 em diante, o mercado começa a crescer ganhando cada vez mais público e permitindo a exploração do mercado por outros *players*, com a chegada da Sega em 1989 que consegue igualar a fatia de mercado com a concorrente já no início dos anos 1990 através de seu console Genesis – Mega Drive no Brasil (GALLAHER & PARK, 2002, tradução nossa).

Com a popularidade do produto videogame e seus jogos, diversas empresas começam a surgir procurando aproveitar oportunidades nesse mercado e passam a produzir seus consoles e a incentivar pequenas desenvolvedoras a criar jogos para seu hardware, o que começa a culminar em uma maturação do mercado. Nos quadros 01 e 02, podem-se visualizar os principais consoles divididos por geração até os dias atuais:

Quadro 01: Principais plataformas por geração – Parte 1

GERAÇÃO	PRINCIPAIS PLATAFORMAS	TECNOLOGIAS	PARTICIPANTES DO MERCADO
1ª - 1970 – 1975	ODYSSEY, ARCADE	JOGOS PRÉ-PROGRAMADOS NO SISTEMA	FABRICANTES PRODUZEM HARDWARE E SOFTWARE
2ª - 1976 – 1982	ATARI 2600 (VCS)	8 BITS, CARTUCHOS	FABRICANTES PRODUZEM HARDWARE E SOFTWARE

Fonte: Adaptado de Perucia (2008).

Quadro 02: Principais plataformas por geração – Parte 2

GERAÇÃO	PRINCIPAIS PLATAFORMAS	TECNOLOGIAS	PARTICIPANTES DO MERCADO
3ª - 1983 – 1988	NES, MASTER SYSTEM	8 BITS, RECURSOS AUDIOVISUAIS MAIS AVANÇADOS	SURGIMENTO DAS PRIMERIAS DESENVOLVEDORAS
4ª - 1989 – 1994	SNES, GÊNESIS (MEGA DRIVE)	16 BITS, NOVOS E MELHORES RECURSOS AUDIOVISUAIS	DESENVOLVEDORAS, FABRICANTES DE CONSOLES, EDITORES DIGITAIS, DISTRIBUIDORES, VAREJISTAS INDEPENDENTES
5ª - 1995 – 1999	NINTENDO 64, SATURN, PLAYSTATION	32 - 64 BITS, RECURSOS GRÁFICOS AVANÇADOS, USO DE CDS E CARTÕES DE MEMÓRIA	DESENVOLVEDORAS, FABRICANTES DE CONSOLES, EDITORES DIGITAIS, DISTRIBUIDORES, VAREJISTAS INDEPENDENTES
6ª - 2000 - 2005	GAME CUBE, DREAMCAST, PLAYSTATION 2 E XBOX	128 BITS, DVDS E JOGOS ONLINE	DESENVOLVEDORAS, FABRICANTES DE CONSOLES, EDITORES DIGITAIS, DISTRIBUIDORES, GRANDES REDES DE VAREJO
7ª - 2006 – 2013	WII, PLAYSTATION 3 E XBOX 360	APLICAÇÕES EM MULTIMÍDIA E INTERNET. AMPLIAÇÃO DO PÚBLICO.	DESENVOLVEDORAS, FABRICANTES DE CONSOLES, EDITORES DIGITAIS, DISTRIBUIDORES DIGITAIS, GRANDES REDES DE VAREJO, DISTRIBUIDORES DIGITAIS
8ª - 2013 - ATUALMENTE	PLAYSTATION 4, WII U E XBOX ONE	INTERATIVIDADE, RECURSOS GRÁFICOS EXTREMAMENTE AVANÇADOS	DESENVOLVEDORAS, FABRICANTES DE CONSOLES, EDITORES DIGITAIS, DISTRIBUIDORES, GRANDES REDES DE VAREJO, DISTRIBUIDORES DIGITAIS

Fonte: Adaptado de Perucia (2008).

Apesar da grande representatividade dos consoles e da sua importância para o desenvolvimento do mercado, atualmente a indústria passa por uma diversificação de

plataformas. Conforme explica o relatório da Gedigames (2014), os avanços tecnológicos contribuem para a mudança da indústria de jogos digitais, sua audiência e visibilidade. O maior poder de processamento de hardwares, aumento da capacidade gráfica, consolidação da internet e o desenvolvimento de dispositivos móveis, como smartphones e tablets abriram novas possibilidades de uso dos games, permitindo a atração de milhões de jogadores de diferentes perfis demográficos e sociais.

No quadro 03, adaptado de Perucia (2008), é possível visualizar as diferentes plataformas capazes de serem utilizadas para jogos digitais:

Quadro 03: Plataformas para execução de jogos digitais

TIPO DE PLATAFORMA	DESCRIÇÃO	EXEMPLOS
CONSOLE / CONSOLES PORTÁTEIS	EQUIPAMENTO DIGITAL CONECTADO A TV OU CONSOLES PORTÁTEIS COM ENCAIXE PARA UNIDADE DE ARMAZENAMENTO CONTENDO PROGRAMAS E/OU DADOS DE UM JOGO EM PARTICULAR.	VIDEO GAMES DE ULTIMA GERAÇÃO: WII U, PLAYSTATION 4 E XBOX ONE.
COMPUTADOR (PC)	COMPUTADORES PESSOAIS DE MESA OU PORTÁTEIS CAPAZES DE EXECUTAR JOGOS.	COMPUTADORES QUE RODEM WINDOWS, LINUX OU MAC.
DISPOSITIVOS MÓVEIS (SMARTPHONES, TABLETS)	APARELHOS COM TECNOLOGIA DE PONTA CAPAZES DE JOGAR JOGOS DOS MAIS DIVERSOS TIPOS.	SMARTPHONES E TABLETS COM SISTEMA OPERACIONAL ANDROID OU IOS E CONSOLES PORTÁTEIS COMO O NINTENDO 3DS OU PSVITA.
TV DIGITAL	SISTEMA DE TV PROVIDO DE TECNOLOGIA CAPAZ DE EXECUTAR CONTEÚDO INTERATIVO.	TELEVISOR COM EQUIPAMENTO CAPAZ DE RECEBER SINAL DIGITAL COMO PLATAFORMAS DE TV POR ASSINATURA.
MULTIPLATAFORMA	PADRÕES TECNOLÓGICOS QUE PERMITEM QUE O JOGO SEJA EXECUTADO EM MAIS DE UMA PLATAFORMA.	JOGOS EM NAVEGADORES WEB, REDES SOCIAIS ETC.

Fonte: Adaptado de Perucia (2010).

1.2 Estrutura e Cadeia de Valor da Indústria

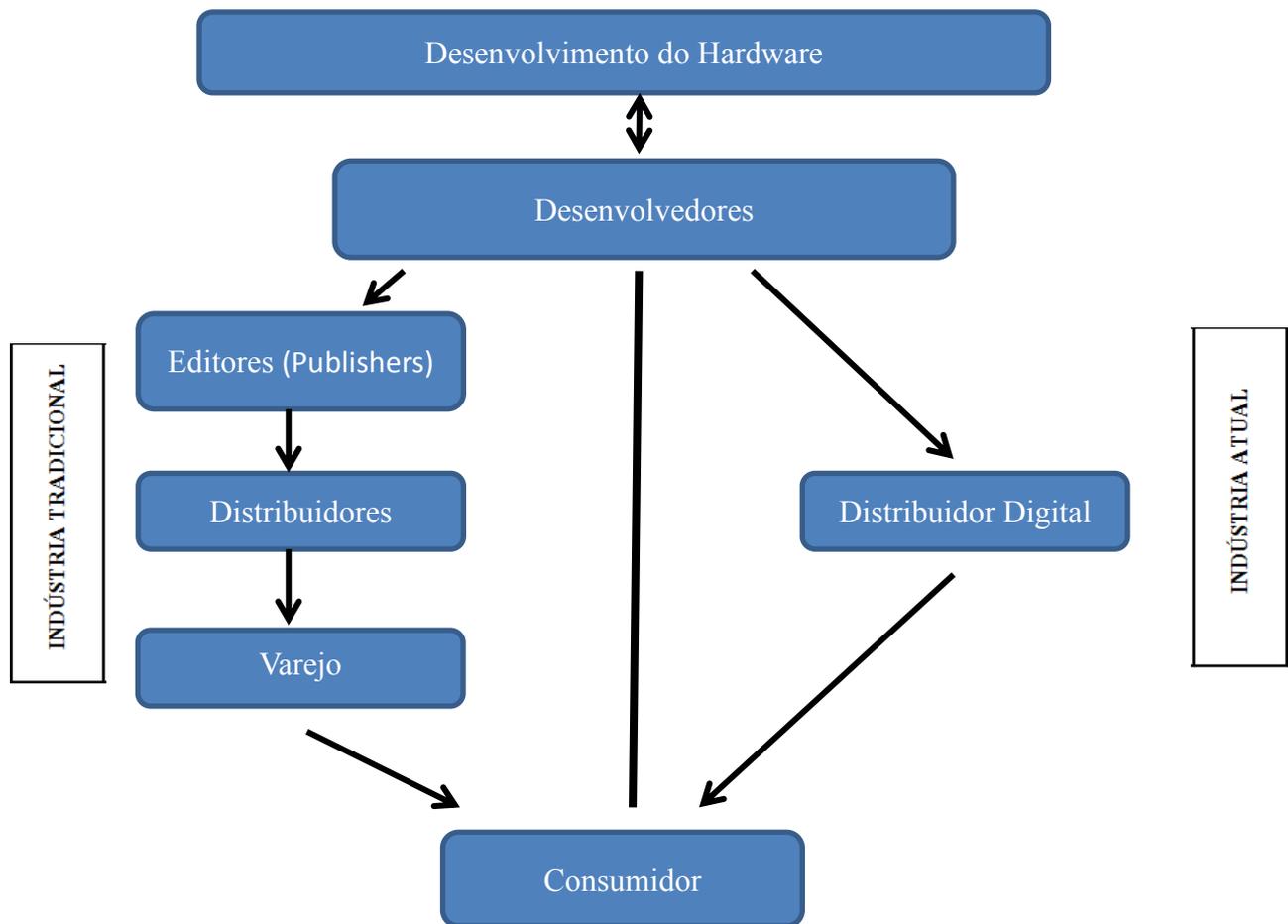
De acordo com Rosa (2008), a indústria de games pode ser dividida em quatro setores principais: hardware, software, infraestrutura e tecnologias adaptadas (*Enabling Technology*). Dentro de cada um desses segmentos existem as subdivisões que serão explicadas a seguir:

- **Hardware:** onde se encontram os produtores das plataformas ou fabricantes de consoles, como são a Sony, com o atual PS4 e a Microsoft com o atual XBOXone. São um dos principais elos da indústria, uma vez que todo o desenvolvimento tem por base o hardware (Johns, 2002, tradução nossa).
- **Software:** segmento dominado pelos Desenvolvedores e Editores – *Publishers* em inglês (ROSA, 2008). Os desenvolvedores são normalmente empresas de pequeno porte focadas somente no processo criativo de desenvolvimento dos jogos, como design, programação e roteiro (MACINNES at al., 2002, tradução nossa). Os Editores são responsáveis por financiar os projetos dos desenvolvedores, além de fazerem o marketing do jogo para que ele chegue até seus distribuidores e consumidores (Johns, 2002, tradução nossa).
- **Infraestrutura:** de acordo com Rosa (2008), fazem parte da infraestrutura dessa indústria os serviços associados aos games, composto principalmente pelos Distribuidores. Destacam-se aqui os grandes varejistas tradicionais e os distribuidores digitais, que de acordo com o relatório da Gedigames (2014), é o modelo de distribuição mais popular, graças a melhora e ao aumento do consumo de banda-larga, que viabiliza sua exploração em larga escala. São exemplos de varejistas tradicionais, as grandes lojas que vendem as unidades físicas dos games; já distribuidores digitais, podem ser citados a *Steam* de jogos para computador pessoal e o *google play* e a *Appstore* de jogos para dispositivos móveis.
- **Enabling Technology:** conforme Rosa (2008), essa é a área da indústria com o maior número de possibilidades de exploração, visto que permite que o jogo obtenha diversas características que enriquecem a experiência de jogar. Podem ser citados como exemplos, os *advergimes*, uma forma de promover produtos ou marcas através de jogos pelo envolvimento do jogador com o anunciante (ROSA, 2008); o *in-game advertising*, que é uma espécie de *product placement* nos jogos, pois busca colocar um produto de determinada marca dentro da situação de um jogo (ROSA, 2008); e podem ser citados também os *serious games*, ou jogos

sérios, que pode ser entendido como uma forma de uso do entretenimento para treinamento governamental ou corporativo, educacional, cuidados com a saúde e objetivos de comunicação (ZYDA, 2005, tradução nossa).

Na figura 04 pode-se visualizar o esquema da cadeia de valor da indústria de jogos digitais:

Figura 04: Cadeia de Valor simplificada da Indústria de Jogos: Tradicional x Atual



Fonte: Adaptado de Johns (2002).

Na indústria tradicional, ao lado esquerdo, pode-se ver a divisão da indústria conforme o descrito por Rosa (2008) que define os principais setores da indústria de jogos e o que é fortalecido por Macinnes et al. (2002, tradução nossa) sobre os desenvolvedores e corroborado por Johns (2006, tradução nossa) a respeito dos editores.

Já ao lado direito, pode-se ver, a presença da distribuição digital de jogos que trouxe, conforme explica Macinnes et al. (2002, tradução nossa), um imenso potencial de redução de custos e criação de valor para os consumidores.

O'Reilly (1995, tradução nossa) indica que a economia digital e o comércio online trouxeram inúmeros benefícios também para os produtores e distribuidores de conteúdo o que, conforme indica Brambila (2012), fez com que surgissem diversos desenvolvedores independentes no mundo criando uma maior concorrência de visibilidade nas lojas e diversificação de nichos.

Ainda para O'Reilly (1995, tradução nossa) os principais fatores que atraem os criadores de conteúdo para os mercados digitais são: poucas barreiras para entrada no mercado, diversificação de nichos, diversificação de modelos de negócio, acesso igualitário a tecnologia, oportunidade de chegar mais rápido ao consumidor final sem maiores intermediários, conseqüentemente menor fatiamento dos lucros e acesso universal dos prováveis consumidores.

1.3 Panorama Atual da Indústria

De acordo com Querette (2013), o mercado de jogos digitais cresce a taxas elevadas nos mais diversos mercados do mundo. Em relatório da PWC (2012, tradução nossa) a indústria de jogos expandirá de um faturamento de U\$58,7 bilhões de dólares em 2011 para U\$ 86 bilhões até 2016, mantendo um crescimento de cerca de 7,2% ao ano, ultrapassando indústrias tradicionais do setor de entretenimento como a indústria do cinema e a indústria fonográfica.

O mercado Asiático-Pacífico é o que terá maior taxa de crescimento até 2016, tendo perspectiva de chegar a um faturamento de US\$ 39,7 bilhões. Em segundo lugar encontra-se a região da Europa, Oriente Médio e África com uma previsão de faturamento de 22,7 bilhões até 2016. Logo após encontra-se o mercado da América do Norte com a previsão de um faturamento de 18,5 bilhões e por último a região da América Latina que tem uma perspectiva de faturamento de 1,9 bilhões (PWC, 2012, tradução nossa). No quadro 04, segue informações adaptadas do relatório da PWC, com as perspectivas de crescimento por região, bem como a taxa de crescimento anual:

Quadro 04: Estimativa de crescimento dos mercados mundiais em milhões de US\$.

Região	2012	2013	2014	2015	2016	Tx de Crescimento Médio
América do Norte	15.349	15.754	15.576	17.551	18.569	4,3
EMEA (Europa, Oriente Médio, África)	18.586	19.261	20.275	21.460	22.760	4,8
Ásia-Pacífico	26.982	29.664	32.751	36.099	39.739	10,3
América Latina	1.432	1.527	1.641	1.768	1.908	7,2
Total	62.349	66.206	70.243	76.878	82.976	7,2

Fonte: Adaptado de PWC (2012, tradução nossa).

Um dos motivos pelo qual a indústria de games ganhou uma maior notoriedade é a enorme capacidade de engajamento social e cognitivo proporcionado pelos jogos o que tem levado seu uso a outras formas de utilização como em áreas da educação, saúde, treinamento militar e participação física (QUERETTE, 2013). Além disso, o público se torna cada vez mais diversificado passando a ser consumidos não apenas por jovens do sexo masculino, mas também por crianças, mulheres e idosos (GEDIGAMES, 2014).

Outra característica que faz com que essa indústria tenha atingido um alto nível de crescimento é a diversificação de plataformas capazes de levar a experiência de jogos digitais. O crescimento da penetração da banda-larga e a distribuição digital possibilitaram o impulsionamento do mercado online de jogos. Ocorreu também uma diversificação das formas de comercialização dos jogos com os modelos *Free-to-play*, onde o jogador paga, se quiser, por certas regalias no jogo, como itens especiais ou vantagens no avanço de fases ou ganho de pontuação para evolução (QUERETTE, 2013).

Além disso, o crescimento e acessibilidade dos tablets e smartphones com o aumento de suas capacidades gráficas faz com que as desenvolvedoras produzam jogos para plataformas móveis mais avançados o que aumenta a demanda do produto (QUERETTE, 2013).

Outras fontes de faturamento e que impulsionam o mercado, são o crescimento da inserção de mensagens publicitárias dentro dos jogos ou da criação dos chamados *advergames* (QUERETTE, 2013).

Quadro 05: Estimativa de crescimento por segmento em milhões de U\$S.

Plataforma	2012	2013	2014	2015	2016	Tx de Crescimento Médio
Console	27,106	26,861	27,703	28,899	30,477	2,10%
Jogos Online	19,475	22,225	25,071	28,176	31,394	13,30%
Celular/tablets	9,901	11,008	12,114	13,194	14,249	10,10%
PC	3,375	3,312	3,252	3,195	3,141	-1,90%
Jogos Publicitários	2,492	2,8	3,103	3,414	3,715	11,20%
TOTAL	62,349	66,206	71,243	76,878	82,976	

Fonte: Adaptado de PWC (2012, tradução nossa).

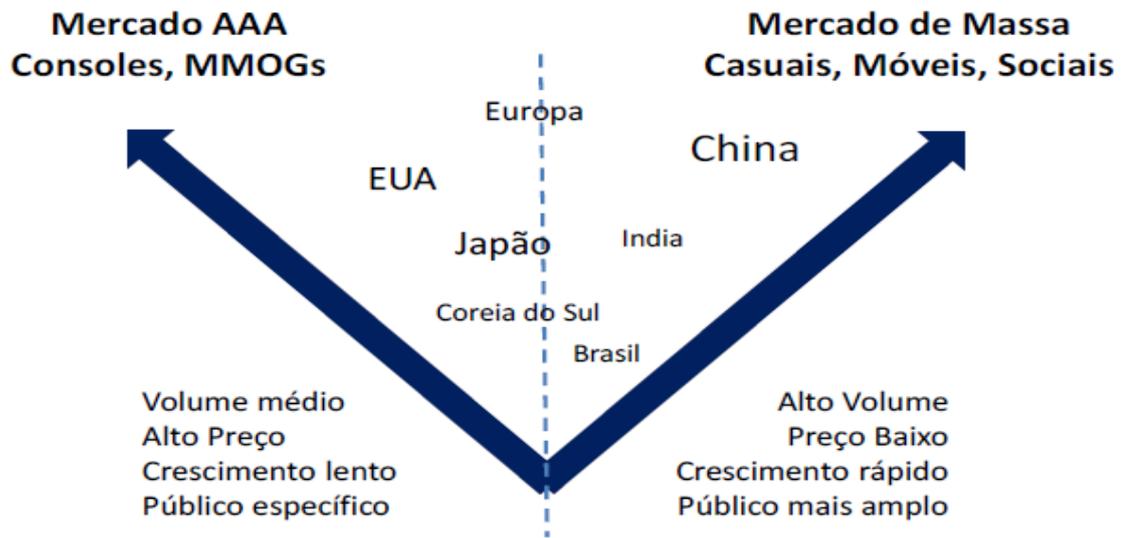
No quadro acima, pode-se visualizar a média das estimativas de crescimento, começando de 2012 e indo até 2016, por segmento do mercado de plataformas. Verifica-se que o mercado com maior potencial é o de jogos online com uma taxa anual média de 13,30% ao ano, seguido pelo mercado de dispositivos móveis – celulares e tablets – com crescimento estimado em 10,10% ao ano.

Além de existir diferenças nas perspectivas de crescimento em diferentes regiões do globo, o mercado de games também apresentam diferentes particularidades em diferentes mercados.

A indústria de jogos apresentam uma certa divisão de mercados pela capacidade de absorver diferentes nichos, onde de um lado temos os jogos para console que apontam para um público fiel, aficionado e com poder aquisitivo mais alto, e capacidade limitada – os chamados mercados AAA – e os mercados de massa, onde está localizado o Brasil, formado principalmente pelos jogos casuais e sociais com capacidade de crescimento alta, de baixo custo de produção e de baixo valor unitário (QUERETTE, 2013; GEDIGAMES, 2014).

Na figura 05 na página seguinte pode-se visualizar a polarização dos mercados e os países com maior capacidade comercial em diferentes segmentos:

Figura 05: Divisão dos mercados mundiais.



Fonte: Adaptado de Digicapital (2014, tradução nossa)

1.4 Panorama da Indústria Nacional

De acordo com Portnow (2008, tradução nossa), o mercado de games brasileiro é um local de infinitas possibilidades, pois tem o direcionamento, a riqueza e uma população com o nível de educação relativamente elevado, podendo futuramente atingir o nível de um dos países onde a indústria é mais desenvolvida, a Coreia do Sul. Adiciona o autor, que o país tem uma demografia “gamer” bem desenvolvida e um importante desejo de desenvolver a indústria nacional.

Sato e Cardoso (2011) adicionam que o mercado brasileiro ainda pode ser considerado em formação, pois apesar da presença de diversas empresas internacionais ele ainda não está firmado como referência, tanto no consumo quanto no desenvolvimento.

Em 2008, segundo estimativa da Associação Brasileira de Games – ABragames (2008) – o faturamento da indústria de games brasileiros era de apenas R\$ 87,5 milhões. Já atualmente, de acordo com reportagem do site olhar digital (2014), o mercado brasileiro é o décimo primeiro maior do mundo com um faturamento anual que chega a U\$S 1,339 bilhão.

No quadro 06, pode-se ver a perspectiva do mercado brasileiro por segmento, de acordo com o relatório da PWC (2012) com uma previsão de como estará o mercado até 2016.

Quadro 06 : Estimativa de crescimento do mercado Brasileiro por segmento em milhões de US\$.

Segmento	2012	2013	2014	2015	2016	Taxa de Crescimento
Console/Portáteis	189	193	201	210	225	4,10%
Computador Pessoal	43	44	46	48	50	4%
Dispositivos Móveis	162	183	207	231	255	12,10%
Online	49	58	67	75	84	16%
Jogos Publicitários	14	17	20	23	26	18,80%

Fonte: Adaptado de PWC (2012, tradução nossa).

Pode-se ver através do quadro 06 acima que o mercado com maior potencial de faturamento é o de dispositivos móveis, decorrente principalmente pela maior acessibilidade das plataformas capazes de emular esses jogos. Em relação a taxa de crescimento do mercado os jogos publicitários estão em primeiro lugar seguido pelos jogos de dispositivos móveis. A maior demanda por serviços no mercado de jogos publicitários ocorre no momento em que a importância da indústria e sua capacidade de envolver e capturar a atenção do consumidor está em maior evidência.

Apesar de o mercado brasileiro estar em evidência e com grande perspectiva de crescimento, ele ainda apresenta algumas dificuldades, conforme denotado por Sato e Cardoso (2011) que apontam os principais motivos pelo qual ainda não exista uma grande presença de empresas internacionais no Brasil: os motivos decorrem da própria estrutura do mercado onde a pirataria ocorre em grande escala e pela falta de altos investimentos das principais indústrias de hardware do mercado.

Outros motivos apontados por Portnow (2008), além da pirataria, são a inexperiência da indústria, decorrente da recente emergência do setor e da grande exportação de profissionais que preferem focar no mercado internacional, a falta de investimentos e financiamentos por parte de grandes empresas, e a atuação do governo brasileiro que é apática e hostil, tendo uma participação quase nula com relação aos incentivos para esse tipo de indústria. Del Aguila (2007) aponta mais um fator que gera dificuldade do desenvolvimento da indústria: a tributação em cascata aplicada na indústria de games é maior que as taxas aplicadas nos chamados “jogos de azar”.

Outras dificuldades apontadas pelo relatório da Gedigames (2014), é a falta de estruturação da cadeia nacional, com a ausência de vários atores com papel relevante para o sucesso da indústria; a presença de empresas jovens com baixa expectativa de vida e baixa taxa de crescimento e o desequilíbrio entre oferta e demanda de empregos no mercado de

trabalho, onde profissionais recém-formados sofrem com a busca por um emprego, além da evasão dos pouco profissionais competentes que buscam em empresas de fora o sucesso na carreira.

Apesar das dificuldades, Alves (2008), afirma que o mercado de games nacional tem um crescimento significativo apesar da ausência de políticas públicas mais efetivas para amadurecimento do mercado.

Em pesquisa elaborada por Perucia, Balestrin e Verschoore (2010) o mercado brasileiro é formado por micro e pequenas empresas que atuam principalmente no mercado internacional pelo fato de terem maior demanda por serviços, por poderem desenvolver produtos mais sofisticados, pelo menor impacto da pirataria e em busca de uma maior visibilidade.

Em pesquisa realizada pela Gedigames (2014) existem cerca de 133 empresas brasileiras atuando dentro do ecossistema da indústria de games. A maioria dessas empresas, cerca de 74,40%, possui um faturamento de até R\$ 240 mil reais, se enquadrando dentro da área de micro e pequenas empresas. Outros 21,60% possuem um faturamento que pode ser entendido como alto, podendo chegar a R\$ 2,4 milhões de reais anuais e cerca de apenas 4% declaram um faturamento que pode chegar aos R\$ 16 milhões.

A maioria dessas empresas tem um período de atuação que fica entre 1 e 5 anos, demonstrando que a maioria delas está em estágio inicial das suas empresas e se enquadrando no contexto do rápido crescimento do setor a nível mundial e nacional. Além disso, o fato de existirem poucas empresas que possuem mais de 6 anos neste mercado, demonstra um alto índice de mortalidade nas organizações desse setor no mercado nacional (GEDIGAMES, 2014).

Dentre as 133 empresas mapeadas pelo relatório da Gedigames (2014), a maioria delas se concentram geograficamente nas regiões Sul e Sudeste, com destaque para o estado de São Paulo que concentra quase metade – 54 – das empresas mapeadas pelo relatório. Na Região Nordeste aparece com destaque o estado de Pernambuco, graças ao grande polo tecnológico – conhecido como Porto digital – desenvolvido na Universidade de Pernambuco. Querette (2013) inclusive, afirma que o terceiro maior faturamento dentre as empresas de games nacionais está localizado no estado de Pernambuco, com a empresa Jynx.

No quadra 07 exposto na página seguinte, retirado do relatório da Gedigames (2014), encontra-se a distribuição geográfica das 133 empresas nacionais da área de games.

Quadro 07: Distribuição geográfica das desenvolvedoras de games no Brasil.

Estado	Empresas	%
São Paulo – SP	54	36,24%
Rio Grande do Sul - RS	16	10,74%
Rio de Janeiro - RJ	12	8,05%
Santa Catarina - SC	11	7,38%
Pernambuco - PE	10	6,71%
Paraná - PR	8	5,37%
Distrito Federal - DF	7	4,70%
Minas Gerais - MG	6	4,03%
Paraíba - PB	6	4,03%
Bahia - BA	5	3,36%
Espírito Santo - ES	5	3,36%
Ceará - CE	4	2,68%
Amazonas - AM	1	0,67%
Goiás - GO	1	0,67%
Pará - PA	1	0,67%
Piauí - PI	1	0,67%

Fonte: Gedigames (2014)

O estado do Ceará encontra-se apenas em 12º lugar dentre os 16 estados relacionados na pesquisa realizada pela Gedigames com apenas 4 empresas sendo mapeadas. De acordo com reportagem da TV Diário (2014) o mercado cearense está começando a crescer agora, visto o crescimento do número de cursos que estão sendo desenvolvidos com o intuito de capacitar profissionais para desenvolver e o crescimento da demanda do estado principalmente na área dos *serious games*, com os *advergames* e os jogos para a educação.

Neste capítulo pôde-se conhecer um pouco da indústria de games com uma breve apresentação sobre o histórico, apresentação da sua cadeia de valor no mercado tradicional e no mercado atual, com o advento da distribuição digital e com uma apresentação sobre o

panorama atual da indústria com previsão de crescimento ao longo dos próximos 3 anos, bem como os principais setores de crescimento e principais mercados promissores. Por fim, foi apresentado um panorama geral do mercado nacional, apresentando suas dificuldades e possibilidades, além de um leve comentário sobre o mercado cearense.

Apresentada o panorama da indústria desde seu início, principais nichos e perspectivas de crescimento, este trabalho entrará agora na apresentação do Modelo de Negócios para futuramente chegar a conclusão final do objetivo principal deste trabalho.

2. MODELOS DE NEGÓCIOS

No presente capítulo tem-se como objetivo explicar sobre os modelos de negócio, desde seu surgimento e evolução até sua recente importância no mercado mundial, especialmente nos setores que envolvem tecnologia. Por fim, será explicado o *Business Model Canvas* – Modelo de Negócios Canvas – desenvolvido por Osterwalder e Pigneur (2011) e as principais partes que o compõem, itens de fundamental importância para que o objetivo principal deste trabalho seja alcançado.

2.1 Surgimento e Definição do Modelo de Negócios

De acordo com Chesbrough (2007, tradução nossa), a alguns anos atrás inovar significava que as empresas deveriam investir muito em laboratórios de pesquisa e ações de pesquisa & desenvolvimento (P&D) e esperar até que produtos inovadores surgissem. Para o autor, hoje, com as possibilidades geradas pela nova economia e pela tecnologia disponível a inovação deve incluir também novas formas de modelos de negócios que gerem diferenciais para as organizações.

O uso do termo “Modelo de Negócio” ocorreu primeiramente na literatura em um artigo acadêmico de 1957, sendo utilizado pela primeira vez, em 1960, como título de um trabalho acadêmico (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, tradução nossa). Porém, de acordo com Zott, Amit e Massa (2010, tradução nossa), foi somente em meados dos anos 1990 com o surgimento das empresas de internet que ele passou a ser mais pesquisado e ter sua devida importância no meio acadêmico e empresarial.

Apesar de ter surgido e se popularizado com as chamadas empresas “pontocom” o conceito de modelo de negócio passou a abranger qualquer tipo de empresa (OROFINO, 2011).

De acordo com Campos (2010), dentre os trabalhos que se destacam e contribuíram para dar origem ao termo modelo de negócios, situam-se os trabalhos de Peter Drucker (1973), onde são discutidas as preposições sobre os quais as empresas são construídas.

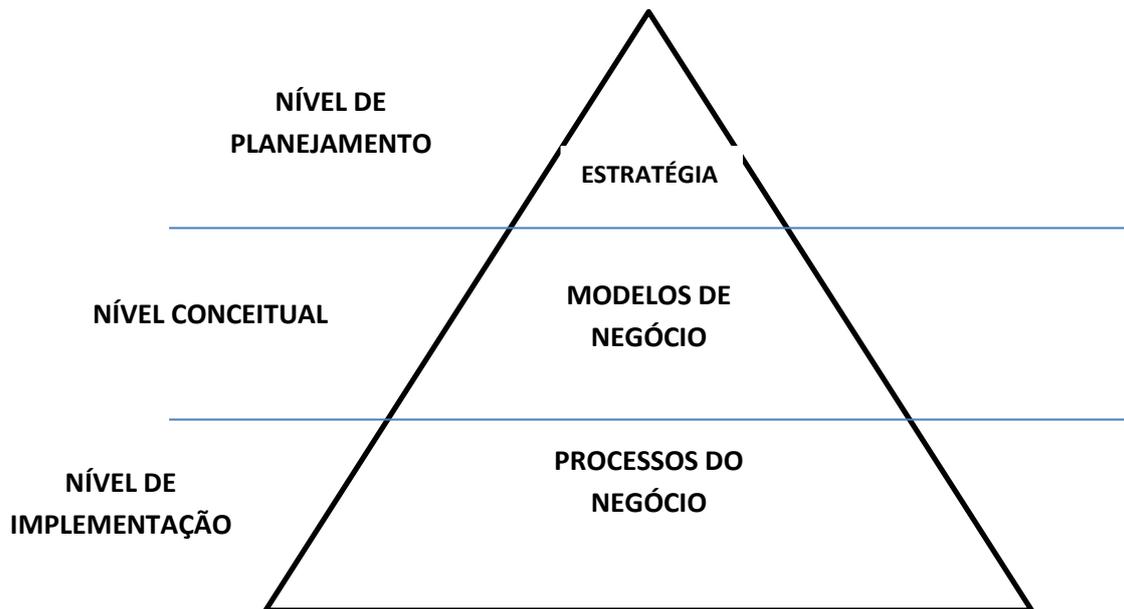
Drucker (1973) baseava-se em quatro especificações para que a teoria de um negócio fosse validada: primeiramente os pressupostos estratégicos, onde se situam a caracterização do ambiente, missão e competências centrais da organização para geração de valor; em segundo lugar a premissa é de que os pressupostos deveriam ser coerentes e realistas; a terceira especificação é de que a teoria do negócio deve ser entendida e difundida

dentro da organização e a quarta especificação que afirmava que a teoria do negócio deveria ser testada constantemente e, quando necessário, modificada.

Apesar das diversas referências encontradas sobre modelos de negócios na literatura, dificilmente encontra-se um conceito específico para o tema, tendo diferentes abordagens de diversos autores. Um dos principais motivos pela falta de consenso é, de acordo com Taran, Boer e Lindgren (2009, tradução nossa), a confusão que ocorre entre o conceito de modelo de negócio e o de estratégia.

Conforme explicam Osterwalder e Pigneur (2002, tradução nossa), o modelo de negócios funciona como um elo de ligação “perdido” entre a estratégia e os processos utilizados dentro do negócio. Enquanto a estratégia visa posicionar a empresa, definir e formular objetivos e metas, o modelo de negócios é a implementação conceitual da estratégia de um negócio e que representa a base principal para aplicação dos processos do negócio e dos sistemas de informação. Na figura 06, pode-se visualizar a representação da localização dos três agentes citados anteriormente:

Figura 06: Triângulo lógico dos negócios.



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2002, tradução nossa).

Para Magretta (2002, tradução nossa) a diferença entre estratégia e modelo de negócios ocorre por que a estratégia relaciona-se diretamente com a competitividade do negócio e como se diferenciar do seu concorrente, enquanto o modelo de negócios procura explicar de uma maneira acessível quem são seus clientes e como você planeja ganhar dinheiro através de geração de valor para eles.

Já para Amitt e Zott (2001, tradução nossa) modelo de negócio e estratégia são conceitos diferentes pelo fato de o modelo de negócio concentrar-se na parte interna da organização e na relação dela com os parceiros, enquanto a estratégia foca no relacionamento da organização com o ambiente externo.

Em relação ao conceito de Modelo de Negócios, como já apresentado anteriormente, ao longo dos períodos de pesquisa existem uma grande variedade de definições para este tipo de metodologia, mas para efeito deste trabalho serão consideradas as definições de Osterwalder (2004) e Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005).

Para encontrar a definição do que é o modelo de negócios Osterwalder (2004, tradução nossa) procurou trazer o significado das duas palavras que compõem o termo, onde negócio significa: a atividade de comprar e vender bens e serviços ou um tipo de trabalho que uma pessoa ou empresa faz para ganhar dinheiro. Já modelo significa: a representação de algum objeto menor que o objeto real ou a descrição simplificada do objeto para ser utilizada para algum propósito de forma mais facilitada. Sendo assim, Osterwalder (2004, tradução nossa) chegou a conclusão de que modelo de negócios é a representação de como uma empresa compra e vende bem e serviços e consegue ganhar dinheiro com eles.

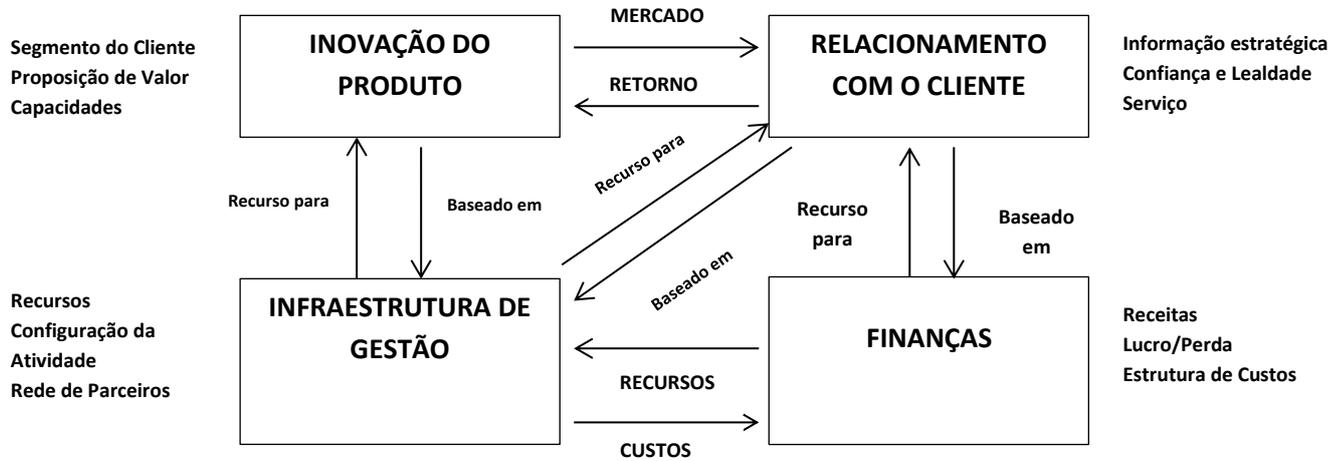
Já Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005, tradução nossa) oferecem uma visão um pouco mais elaborada daquilo que pode ser o principal conceito de modelo de negócios:

Modelo de Negócios é uma ferramenta conceitual contendo um conjunto de objetos, conceitos e suas relações com o objetivo de expressar a lógica dos negócios de uma determinada empresa. Neste conceito devem ser considerados quais os fatores e relações permitem uma descrição simplificada e uma representação de qual valor é fornecido aos clientes, como ele é feito e quais as consequências financeiras para as organizações. (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, TRADUÇÃO NOSSA).

Para melhor compreensão de um modelo de negócios Osterwalder e Pigneur (2002, tradução nossa) desenvolveram uma ontologia para que pudessem conceitualizar e formalizar em elementos o Modelo de Negócios. De acordo com os autores a ontologia é uma ferramenta que atua como uma linguagem simplificada que permite que pessoas com diferentes modelos mentais compreendam facilmente a composição e o funcionamento do objeto demonstrado.

Para Osterwalder e Pigneur (2002, tradução nossa) o modelo de negócios de empresas é baseado em 4 pilares, conforme demonstrado na figura 07:

Figura 07: Os 4 pilares do Modelo de Negócio.



Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2002, tradução nossa).

Cada um dos pilares é depois decomposto em outros elementos que fazem parte da composição do Modelo de Negócios. No quadro 08 pode-se ver a descrição de cada um dos elementos do quadro, dos seus sub-elementos e suas devidas explicações.

Quadrao 08: Descrição dos Pilares do Modelo de Negócio – Parte 1

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	COMPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO	RELAÇÕES ENTRE PILARES
INOVAÇÃO DO PRODUTO	Cobre todos os aspectos do que a empresa oferece. Não só sobre produtos e serviços ele procura descrever de que forma a sua empresa se diferencia do concorrente.	SEGMENTO ALVO	O tipo de cliente que a organização atende	Orientado para o relacionamento com o cliente
		PROPOSIÇÃO DE VALOR	Valor oferecido ao cliente	Baseado na Infraestrutura de Gestão
		CAPACIDADES	Capacidade da empresa de oferecer o produto ou serviço	
RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Descreve a forma como uma empresa vai ao mercado e se relaciona com os clientes. Também descreve como a organização consegue informações sobre o cliente e coleta informações para futuramente melhorar o produto ou serviço que oferece adaptando-se as necessidades dos clientes.	INFORMAÇÃO ESTRATÉGICA	Recolhimento de informações importantes para desenvolver o relacionamento com o com o consumidor	Informações para a Inovação no produto
		CONFIANÇA E LEALDADE	Construção de confiança com os principais atores do negócio. Sejam eles fornecedores ou cleintes finais.	Baseado na Infraestrutura
		OFERTA DE SERVIÇOS	Canais para que a empresa leve seus produtos aos clientes	Consequencia para as finanças

Fonte: Osterwalder (2004, tradução nossa)

Quadrao 09: Descrição dos Pilares do Modelo de Negócio – Parte 2

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	COMPOSIÇÃO	DESCRIÇÃO	RELAÇÕES ENTRE PILARES
INFRAESTRUTURA DE GESTÃO	Descreve a configuração de valor da empresa. Importante para a entrega de valor aos clientes e para o relacionamento com eles.	RECURSOS	Recursos necessários a criação de valor. Podem ser recursos tangíveis (equipamentos) ou intangíveis (patentes) e recursos humanos.	Recursos para Inovação do produto
		CONFIGURAÇÃO DE VALOR	Relação de atividades e processos para gerar valor ao cliente.	Recursos para Relacionamento com o Cliente
		REDE DE PARCEIROS	Os elementos da configuração de valor que estão relacionado com parceiros chave do negócio.	Custo para as Finanças
FINANÇAS	Ponto culminante do modelo de negócios é importantíssimo para o modelo de negócios visto que a oferta de produtos e serviços e o relacionamento com o cliente só são bem sucedidos caso a empresa tenha a saúde financeira.	RECEITAS	Habilidade da empresa em transpor o valor oferecido em dinheiro para manutenção das atividades da empresa.	Recursos para a Infraestrutura de gestão.
		ESTRUTURA DE CUSTOS	Todos os custos que compõem a empresa utilizados para criar e entregar valor aos clientes.	Consolidado pelo relacionamento com o cliente.
		LUCRO/PERDAS	Diferença entre a receita e os custos da empresa. Que geram lucro quando as receitas superam as despesas e perdas (prejuízo) quando o contrário acontece.	

Fonte: Osterwalder (2004, tradução nossa)

Esse primeiro modelo foi produzido por Osterwalder para a compreensão do Modelo de Negócios. Indica Orofino (2008) que ele foi o único dos autores a estudar o modelo de negócio que usou uma ontologia para representar o assunto estudado.

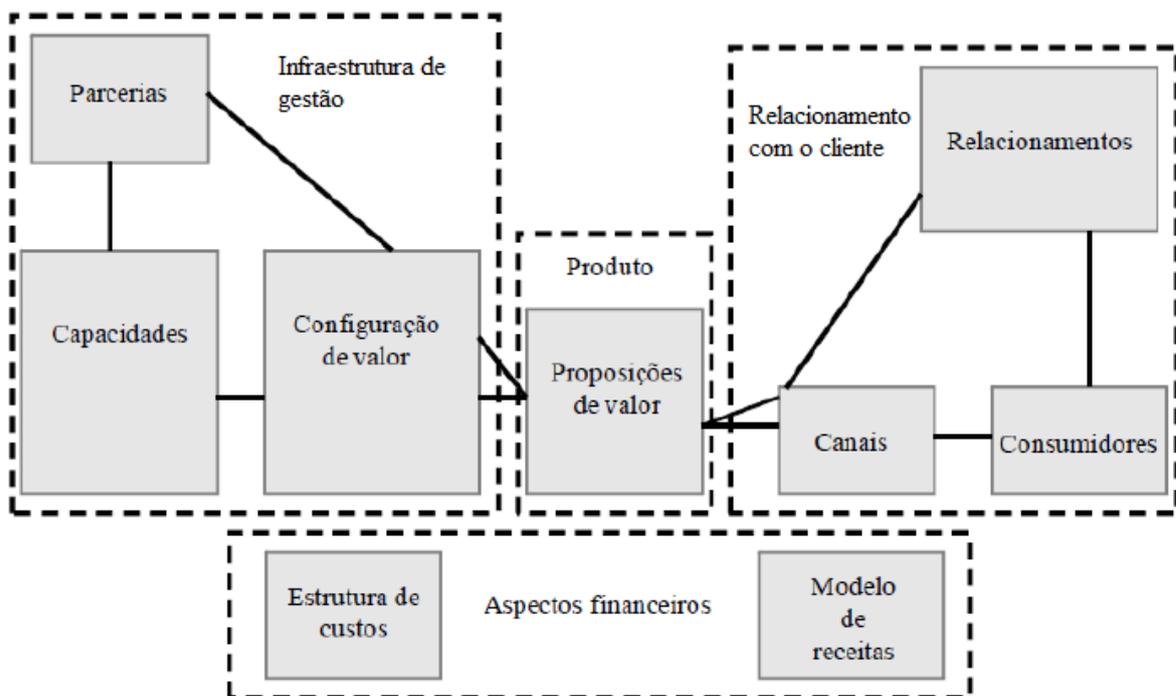
Esse modelo serviu de base para o atual Modelo de Negócio Canvas, proposta por Osterwalder e Pigneur (2011), e que será o foco principal deste trabalho, sendo explicado mais detalhadamente a partir da próxima seção.

2.2 O Modelo de Negócios Canvas

O Modelo de negócios canvas – *Business Model Canvas* – teve origem na tese de doutorado defendida por Osterwalder e desde então vem sendo aprimorada para melhor transmitir a essência do que é um modelo de negócio e para que ele possa ser difundido e entendido por praticamente qualquer pessoa, facilitando sua descrição e aprimorando sua discussão e desenvolvimento (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Após o estudo inicial defendido por Osterwalder (2004) onde o modelo de negócios era dividido em 4 pilares – demonstrado no subcapítulo anterior – a ontologia foi sendo aprimorada o que deu origem a um novo quadro que dispusesse os pilares afim de facilitar a compreensão de empresários e estudantes, conforme apresentado na figura a seguir:

Figura 08: Relações dos pilares do Modelo de Negócio.



Fonte: Adaptado de Osterwalder (2004, tradução nossa).

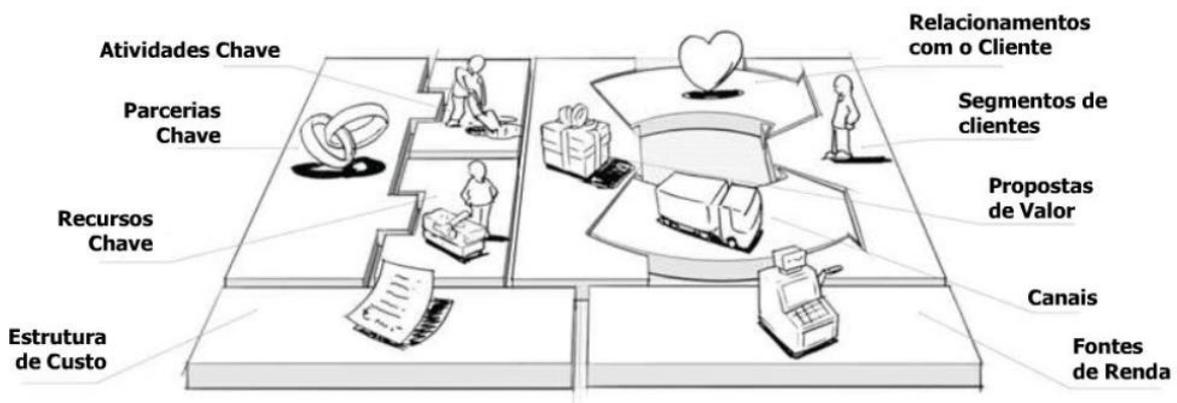
Em busca de aprimorar seu trabalho e cada vez mais apresentar um Modelo de Negócios acessível, em 2011, Osterwalder e Pigneur em conjunto com um grupo de mais de 450 colaboradores, entre eles empreendedores, designers, empresários e consultores ao redor do mundo, resolveram melhorar ainda mais a ferramenta para construção do modelo de negócios e criaram aquilo que é atualmente conhecido como *Business Model Canvas*, desenvolvendo assim um novo conceito para aquilo que conhecemos como Modelo de Negócios e uma nova ferramenta para visualização, visando facilitar o entendimento do

negócio das organizações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). O conceito está descrito a seguir de forma simples e objetiva: “Um Modelo de Negócios descreve a lógica de criação de valor, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Conforme descrito por Osterwalder e Pigneur (2011) um novo conceito e ontologia do modelo de negócios visa cada vez mais o entendimento com um modelo simples, relevante e intuitivo, ao mesmo tempo que não simplifique demais a complexidade do funcionamento de uma empresa, mas que permita ao gestor descrever e manipular facilmente Modelos de Negócios visando criar novas estratégias.

O *Business Model Canvas*, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2011), baseia-se em nove componentes básicos descritos a seguir: segmento de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fontes de receita, recursos principais, atividades-chave, parcerias principais e estrutura de custos. Os componentes básicos estão elaborados na figura 09 que compõe a ferramenta do Canvas e os quais serão descritos detalhadamente nos subcapítulos posteriores.

Figura 09: Ambiente do Modelo de Negócios Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para representar de uma forma didática os autores adaptam a figura anterior a um quadro para que o modelo de negócio das organizações possa ser descrito, analisado e desenhado, conforme pode-se ver na figura 10 presente na página seguinte:

Figura 10: Quadro representativo do Modelo de Negócios



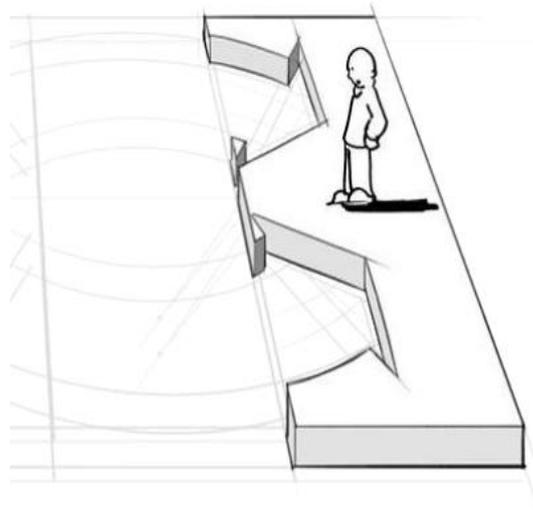
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Nos próximos subcapítulos serão detalhados cada um dos componentes do *Business Model Canvas*, suas características e descrições, através da utilização da visão dos autores do plano e de alguns autores renomados na literatura.

2.2.1 Segmento de Clientes

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) os clientes são o ponto principal de qualquer negócio, por isso a construção do modelo de negócios deve embasar-se principalmente nessa etapa do quadro. Ainda de acordo com os autores uma organização precisa agrupar os clientes em segmentos diferentes uma vez que cada segmento possui necessidades peculiares, comportamentos e atributos comuns que os diferenciam.

Figura 11: Primeiro componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Kotler e Armstrong (2007) indicam que a segmentação engloba a divisão de um mercado em grupos menores de compradores com características diferentes que podem requerer produtos ou mixes de marketing distintos. Através dessa ferramenta a empresa é capaz de alcançar os clientes alvo de maneira mais eficiente com produtos que venham a atender suas necessidades específicas.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007) a segmentação pode ser dividida de quatro formas diferentes, descritas e exemplificadas a seguir:

- **Segmentação geográfica:** divisão de mercados através das unidades geográficas (países, regiões, estados, cidades e bairros). Partindo do pressuposto que diferenças geográficas podem mudar necessidades e desejos. Por exemplo, a Coca-Cola desenvolver cafés enlatados específicos para o mercado japonês.
- **Segmentação demográfica:** divisão do mercado em grupos com base em variáveis como sexo, idade, família, renda, ocupação, grau de instrução, religião, etnia, geração e nacionalidade. Por exemplo, o desenvolvimento de produtos de higiene pessoal específico para o público feminino por parte da Procter & Gamble.
- **Segmentação psicográfica:** divide os mercados em grupos baseados na classe social, estilo de vida e características da personalidade. Por exemplo, a criação de

um cartão da America Express que promete um cartão que se ajusta a vida do usuário.

- **Segmentação comportamental:** divide os prováveis compradores em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes e reações do consumidor em relação a esse produto e no uso que é feito dele. Como por exemplo a fidelidade dos clientes da Apple com relação aos seus produtos.

Osterwalder e Pigneur (2011) indicam ainda que os mercados apresentam segmentos distintos quando: as necessidades dos clientes exigem e justificam uma oferta diferente; são atingidos por diferentes canais de distribuição; exigem diferentes tipos de abordagem e relacionamento; possuem lucratividade diferente e estão dispostos a pagar por diferentes aspectos da oferta.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) existem cinco diferentes tipos de segmento que podem ser conhecidos a seguir:

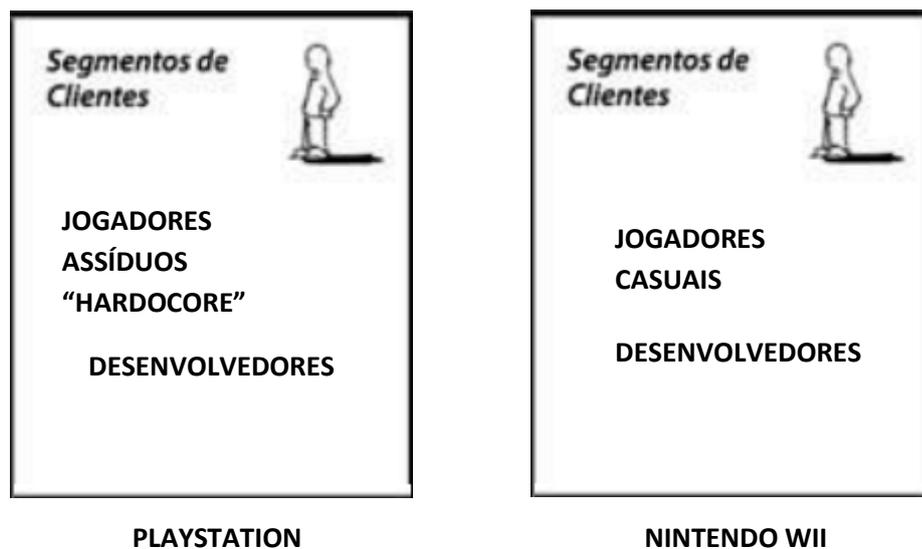
- **Mercados de Massa:** não existe diferenciação dos segmentos de clientes. As propostas de valor, os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes baseiam-se em um grupo uniforme de clientes com similaridades em suas necessidades. Um exemplo de mercado de massa é o setor de eletrônicos de consumo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Nicho de Mercado:** atendimento de segmentos específicos e especializados de clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Para Anderson (2006) o mercado de nicho ganha cada vez mais espaço pelo surgimento dos mercados digitais o que torna produtos direcionados a nichos específicos tão atraentes quanto os do mercado de massa. Um exemplo citado por Anderson (2006) é a demanda por conteúdos digitais que impulsiona o mercado de artistas independentes.
- **Segmentado:** atendimento de segmentos de mercado com necessidades e problemas sutilmente diferentes. Por exemplo, a *Micro Precision Systems* que fornece projetos micromecânicos a três indústria diferentes – indústria de relógios, indústria médica e automação industrial – oferecendo valor sutilmente diferentes para cada um dos segmentos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).
- **Diversificada:** atendimento de clientes com necessidades e problemas extremamente diferentes. Por exemplo, a *Amazon* que atua no mercado varejista e

no mercado de computação em nuvem e vendas de produtos digitais que acaba por atender segmentos de clientes totalmente diferenciados (OSTERWALDER E PIGNEUR, 2011).

- **Plataforma Multilateral:** atendimento de clientes em segmentos interdependentes. Por exemplo, empresas de cartão de crédito que atendem uma base de clientes finais usuários do cartão e os clientes comerciantes que aceitam o recebimento através desse cartão (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Na indústria de games encontram-se exemplos de diferentes nos principais players do mercado e que atendem segmentos de mercado conforme pode-se ver na figura 12:

Figura 12: Comparação dos Segmentos de clientes do Playstation e do Nintendo Wii.

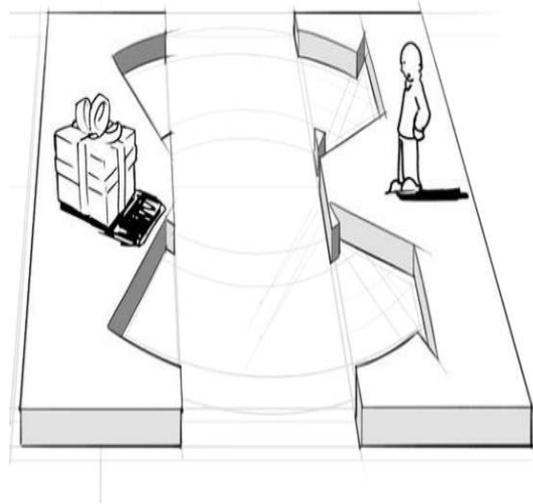


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

2.2.2 Proposta de Valor

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) a proposta de valor busca descrever o que determinado produto ou serviço cria de valor (benefício) para um segmento em específico. É por este atributo que o consumidor opta por comprar o produto de uma empresa em detrimento ao de outra.

Figura 13: Segundo componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Johnson, Christensen e Kagermann (2008, tradução nossa) uma empresa de sucesso é aquela que consegue identificar uma forma de criar valor para o cliente e esse valor é gerado quando a companhia consegue resolver um problema gerado pelo consumidor. Os autores apontam que uma das formas de gerar uma proposição de valor diferenciada ao cliente está nas dentro das quatro principais barreiras previstas pelo ser humano: incapacidade financeira, habilidade, acesso ou tempo.

Osterwalder e Pigneur (2011) apontam ainda onze elementos que são considerados diferenciais para a criação de valor das empresas:

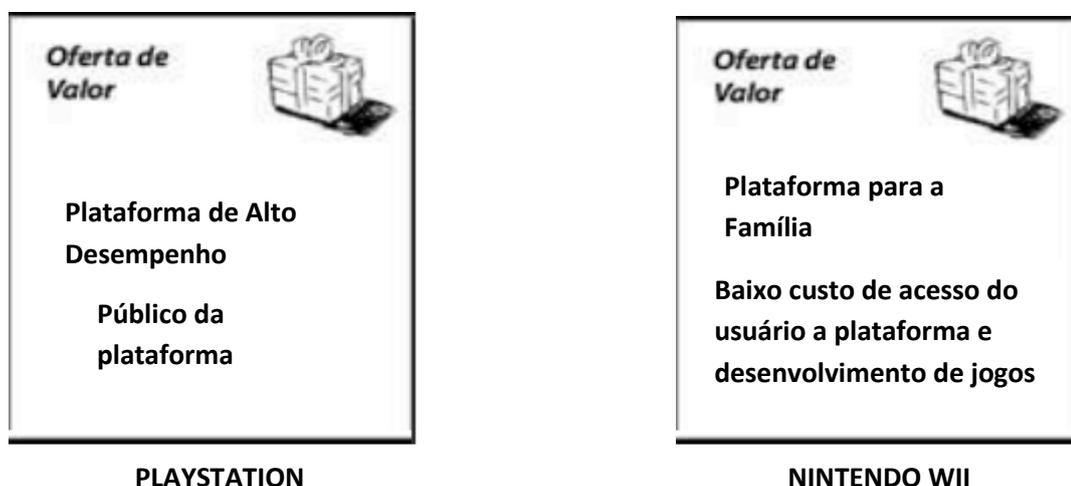
- **Novidade:** criação de produtos ou serviços novos que antes os clientes sequer percebiam ter. Por exemplo, a criação de smartphones que criou toda uma nova indústria da área de telecomunicações.
- **Desempenho:** aprimoramento de produtos e serviços já existentes. Por exemplo, o mercado de computadores pessoais que requer desempenho melhores anualmente.
- **Personalização:** adaptação de produtos e serviços a necessidades específicas de clientes individuais através da customização ou cocriação.
- **“Fazer o que deve ser feito”:** criação de produtos ou serviços que venham a auxiliar outras empresas a executar certos serviços que não são de interesse direto da empresa. Uma espécie de terceirização. Um exemplo é o caso da Rolls Royce

que faz manutenção de motores de jatos de companhias aéreas permitindo-as focar somente na gestão das empresas.

- **Design:** inovar através de produtos com design diferenciado pode ser um diferencial.
- **Marca/Status:** criação de imagem de status em torno da marca que gera valor por si só. Podem ser citados como exemplo o uso de um relógio da Rolex ou de um celular da Apple.
- **Preço:** oferecimento de produtos ou serviços similares mas com valores inferiores aos da concorrência. Como por exemplo empresas aéreas de voos econômicos como a Southwest ou a Easyjet.
- **Redução de custo:** criação de produtos ou serviços que viabilizem empresas a reduzir seus custos.
- **Redução de risco:** redução de riscos em produtos e serviços que permitam ao cliente ter maior confiança na compra. Um exemplo é a compra de um carro usado, que possui garantia de um ano.
- **Acessibilidade:** tornar produtos e serviços acessíveis a clientes.
- **Conveniência/Usabilidade:** desenvolvimentos de produtos ou serviços mais simples e convenientes de serem usados pelos clientes.

Na figura abaixo pode-se ver a Proposta de Valor inserida dentro da indústria de games, através da demonstração de duas plataformas de grandes concorrentes: Playstation e Nintendo.

Figura 14: Comparação da proposta de valor do Playstation e do Nintendo Wii

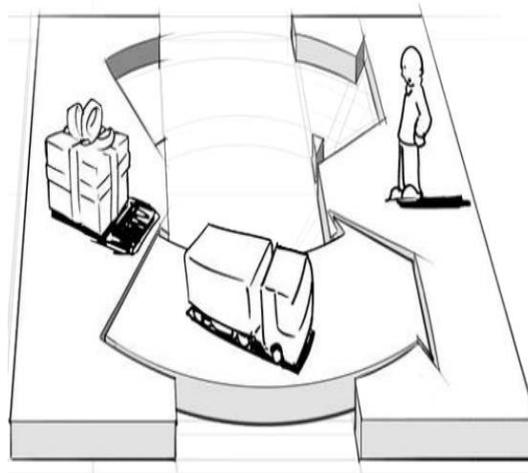


Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

2.2.3 Canais

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o componente Canais é o primeiro elo de ligação entre o cliente e a proposta de valor, é através dele que é descrito como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para que possa entregar a proposta de valor. Eles são divididos em três tipos: comunicação, distribuição e vendas.

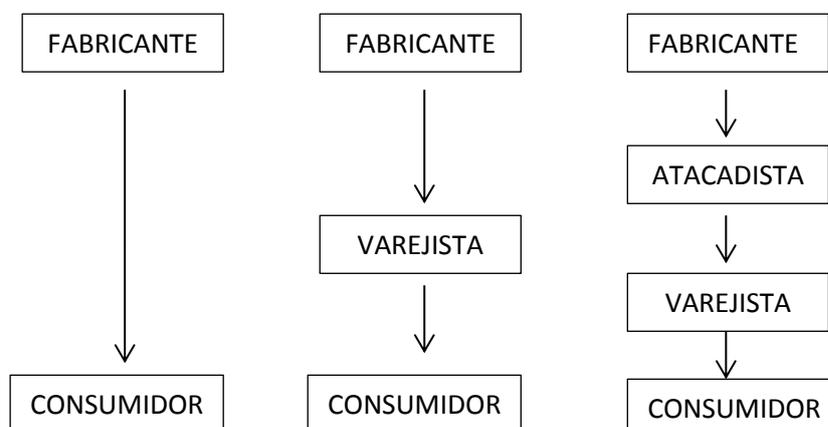
Figura 15: Terceiro componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Kotler e Armstrong (2007) os canais de distribuição e vendas são formados por um conjunto de organizações que ajudam um produto ou serviço disponível para o consumo ou uso de um consumidor. De acordo com os autores elas podem ser feitas de três maneiras diferentes, conforme exposto na figura 16:

Figura 16: Canais de distribuição ao consumidor.



Fonte: Kotler e Armstrong (2007).

Com relação ao canal de comunicação que pode ser utilizados pelas empresas para chegar aos clientes, Kotler e Armstrong (2007), o chamam de mix de promoção e o divide em cinco formas diferentes, descritas a seguir:

- **Propaganda:** forma de apresentação e promoção de ideias, bens ou serviços através da figura de um patrocinador.
- **Promoção de vendas:** incentivos para estímulo da compra do produto ou serviço.
- **Relações públicas:** desenvolvimento de boas relações com os diversos públicos atingidos pela empresa, através da manutenção de uma boa imagem corporativa e boa administração e contendo boatos, histórias ou eventos desfavoráveis.
- **Venda pessoal:** apresentação pessoal feita pela força de vendas com o objetivo de estreitar o relacionamento com os clientes.
- **Marketing direto:** contato direto com consumidores pertencentes ao público alvo da organização, com o objetivo de obter respostas imediatas e cultivar relacionamentos duradouros. Utiliza-se de ferramentas como: e-mail, internet, redes sociais, televisão etc.

Osterwalder e Pigneur (2011) explicam que encontrar o a mistura certa de canais para alcançar da forma correta o público-alvo é crucial para que se possa levar uma boa proposta de valor ao mercado. Os autores propõem então um modelo para que os gestores possam encontrar o equilíbrio entre os diferentes tipos de canais com o objetivo de integrá-los para criação uma excelente experiência ao consumidor. Esse modelo busca através de cinco questionamentos definir qual o melhor mix de canais para a satisfação dos clientes, abordando tanto a utilização de parceiros quanto a utilização das forças da própria equipe de vendas, além da exploração de canais diretos e indiretos de atingimento do consumidor. O modelo está descrito no quadro 10, presente na página seguinte:

Quadro 10: Definição dos canais de distribuição, comunicação e vendas.

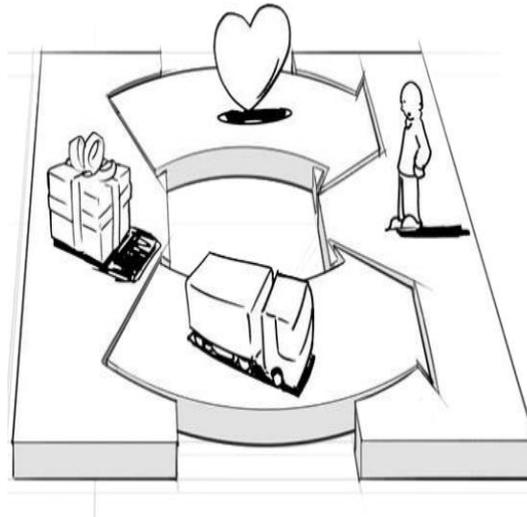
TIPOS DE CANAIS			FASES DO CANAL				
PARTICULARES	DIRETO	EQUIPES DE VENDA	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços ?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização ?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos ?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós venda aos clientes ?
		VENDAS NA WEB					
PARCEIROS	INDIRETO	LOJAS PRÓPRIAS					
		LOJAS PARCEIRAS					
		ATACADO					

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

2.2.4 Relacionamento com clientes

Osterwalder e Pigneur (2011) indicam que o Relacionamento com os clientes busca descrever os tipos de relações que determinada empresa estabelece com o público que atende. Para os autores as relações podem ser pessoas ou automatizadas e possuem três tipos de motivações principais: conquista do cliente, retenção do cliente e ampliação das vendas.

Figura 17: Quarto componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011)

De acordo com Kotler (1998), as empresas precisam cada vez mais atentar para as necessidades de criar, manter e assegurar fortes relacionamentos com os clientes e outros públicos. Para o autor, nos últimos anos, o marketing vem transferindo seu foco das

transações individuais, para a construção de relacionamentos com foco em geração de valor agregado para empresas e clientes buscando a satisfação contínua.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) existem diversas formas de se relacionar com os clientes, elas podem ser trabalhadas de formas únicas dependendo do segmento do cliente ou trabalharem de forma harmoniosa em busca do objetivo comum. Abaixo pode-se visualizar algumas das propostas dos autores:

- **Assistência pessoal:** ocorre através do ponto de venda, *call centers*, e-mail ou outras formas. Sua principal característica é o foco na interação humana.
- **Assistência pessoal dedicada:** dedicação específica de um membro da empresa junto ao cliente, buscando profundidade no relacionamento e intimidade com o consumidor.
- **Self-service:** não existe relacionamento direto com o cliente, mas são dispostas todas as ferramentas para que os clientes se sirvam.
- **Serviços automatizados:** uma mistura de processos automatizados com self service onde os serviços automatizados são capazes de reconhecer clientes individuais. Exemplo: serviços automatizados de lojas virtuais que oferecem produtos específicos de acordo com o gosto do cliente.
- **Comunidades:** utilização de comunidades para envolvimento e relacionamento com os clientes. Essas comunidades permitem que os clientes troquem informações e conhecimento e ajudem uns aos outros a resolver problemas. Podem servir como uma ferramenta para que a empresa conheça melhor seu cliente e desenvolva produtos específicos.
- **Cocriação:** relacionamentos que permitam o cliente participar e ajudar a empresa a tomar decisões no desenvolvimento de novos produtos.

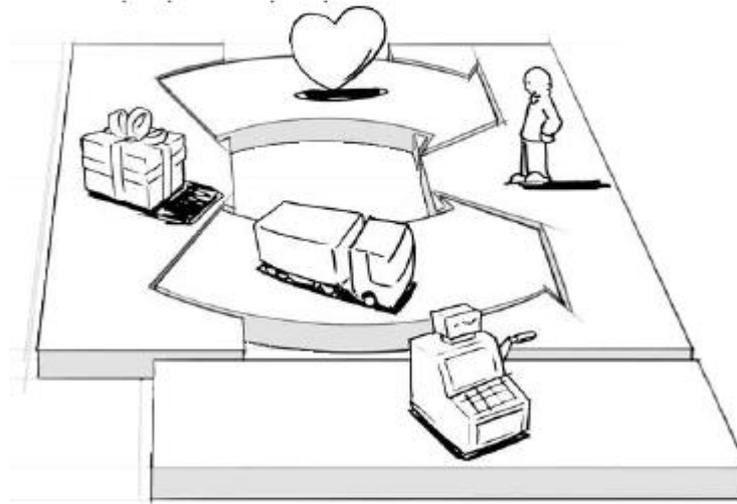
2.2.5 Fontes de Receita

Para Osterwalder (2004) a fonte de receita é a forma que, em conjunto com a estrutura de custos, define se um negócio possui sustentabilidade econômica.

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) as fontes de receita são representadas pela forma como uma empresa gera dinheiro a partir de cada segmento de clientes que atende. Ainda de acordo com os autores, as fontes de receitas podem variar bastante uma vez que existem mecanismos de precificação diferentes.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) as fontes de receita são definidas com base no elo central do modelo de negócios: o cliente. Ele deseja responder perguntas como: pelo que os clientes pagam atualmente? de que forma preferem pagar? E como cada tipo de receita contribui para o total de faturamento da empresa.

Figura 18: Quinto Componente do Modelo de Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011) existem sete formas de se gerar receitas. Algumas delas são descritas a seguir:

- **Venda de recursos:** venda do direito de posse de um produto físico.
- **Taxa de uso:** gerado de acordo com o uso de um determinado serviço. Quanto mais o cliente utiliza, mais ele paga.
- **Taxa de assinatura:** decorre da venda de acesso contínuo a um serviço.
- **Empréstimos/Aluguéis/Leasing:** direito temporário ao uso de determinado produto ou serviço.
- **Licenciamento:** os clientes pagam pela utilização de propriedade intelectual.
- **Taxa de corretagem:** renda gerada a partir de serviços de intermediação entre as duas partes, comprador e vendedor.
- **Anúncios:** taxas pelo anúncio de determinado serviço ou marca.

Osterwalder e Pigneur (2011) indicam que para diferentes forma de geração de receitas, são exigidos diferentes tipos de mecanismos de precificação. Os mecanismos estão descritos no quadro 11:

Quadro 11: Métodos de Precificação.

MECANISMOS DE PRECIFICAÇÃO			
PRECIFICAÇÃO FIXA		PRECIFICAÇÃO DINÂMICA	
Preços pré definidos baseados em variáveis estáticas		Preços mudam com base nas condições de mercado	
Preço de Lista	Preços fixos para produtos, serviços ou propostas de valores individuais	Negociação	Preço negociado entre parceiros. Dependente de poder e habilidades de negociação
Varia conforme característica do produto	Preço depende do número ou das qualidades das características das propostas de valor	Gerenciamento de Produção	Dependente do inventário e do momento da compra. (Utilizado com produtos esgotáveis)
Varia conforme Segmentos de Clientes	Preço varia conforme tipo e características do Segmento de Clientes	Mercado em tempo real	Preço estabelecido com base na oferta e na demanda.
Dependentes de Volume	Preço em função da quantidade comprada	Leilões	Preço decorrente do resultado de um leilão competitivo

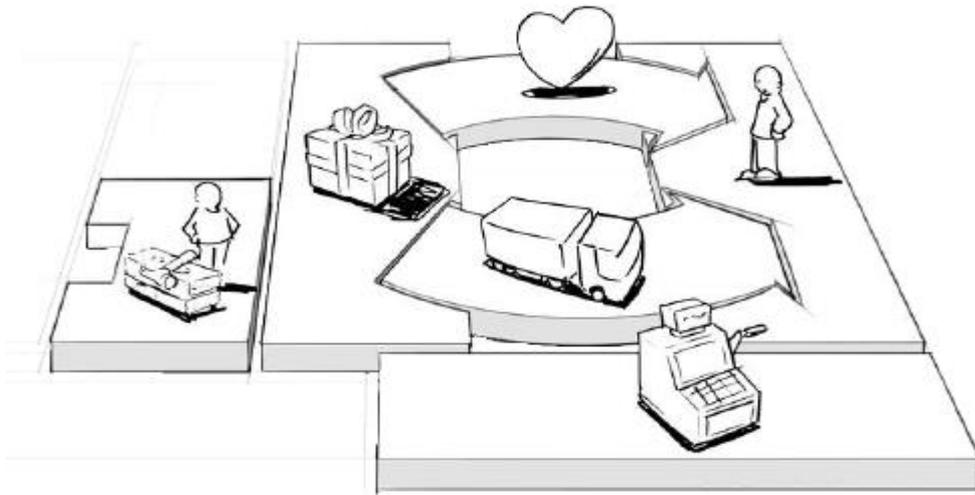
Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

2.2.6 Recursos Principais

Os Recursos Principais compõem o sexto aspecto do Modelo de Negócios Canvas e, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), eles são compostos pelos recursos mais importantes que são exigidos para o funcionamento do Modelo de Negócios. Para os autores, em diferentes Modelos tem-se a necessidade da diferenciação nos recursos principais que são os principais responsáveis pela geração de receitas e atendimento da proposta de valor.

Para Osterwalder e Pigneur, (2011) esses recursos podem ser físicos, financeiros, intelectuais e humanos.

Figura 19: Sexto Componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Osterwalder e Pigneur (2002) indicam que para criar valor uma empresa precisa de recursos. Esses recursos são diferenciados entre tangíveis, intangíveis e recursos humanos.

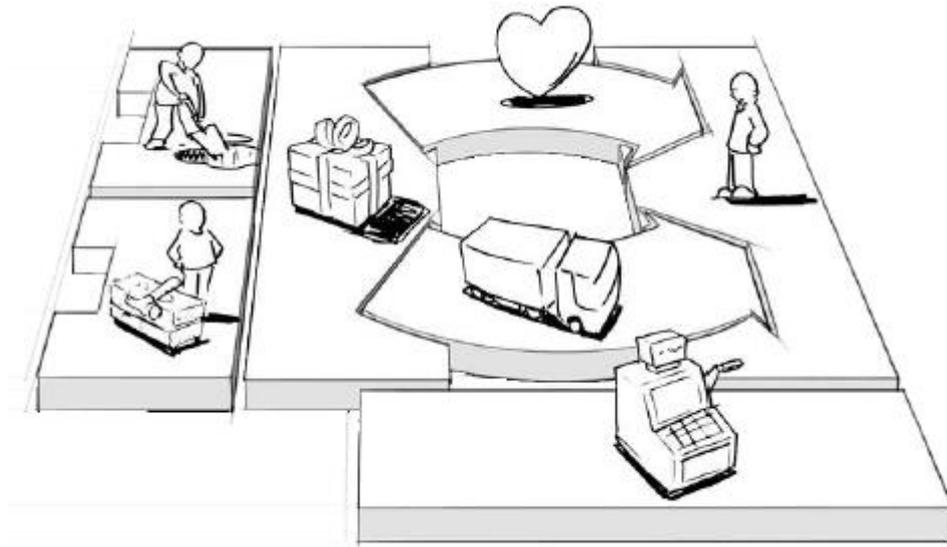
No grupo dos tangíveis, segundo Osterwalder e Pigneur (2011), são encontrados os recursos físicos e financeiros. Nos físicos encontra-se a necessidade de tecnologia, pontos de venda, fábricas, veículos e redes de distribuição. Os financeiros são a possibilidade que uma empresa tem para conseguir capital, como linhas de crédito e garantias financeiras.

Nos recursos intangíveis, ainda Segundo Osterwalder e Pigneur (2011), encontram-se o fator intelectual da empresa, onde estão localizadas as marcas, conhecimentos organizacionais, parcerias, patentes e banco de dados. Já os recursos humanos é formado pelas pessoas que compõem a organização e são extremamente necessários para a criação do elo entre os recursos tangíveis e intangíveis.

2.2.7 Atividades-Chave

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) o sétimo componente do plano de negócios busca descrever quais as ações são fundamentais para o funcionamento do Modelo de Negócios.

Figura 20: Sétimo componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Orofino (2008) este bloco busca descrever o que é mais necessário que uma organização desenvolva a fim de que seu modelo de negócio tenha êxito.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) as atividades-chave são necessárias para criar e operacionalizar outras áreas do Modelo de Negócios, como: oferecer a proposta de valor, alcançar mercados, manter relacionamento com os clientes e gerar renda. Para os autores elas podem ser definidas em três aspectos:

- **Produção:** dominada pelos modelos de negócios que envolvem manufatura, este aspecto relaciona-se com a busca pela entrega, desenvolvimento e fabricação de produtos em grande quantidade ou em qualidade diferenciada para o consumidor final ou intermediários.

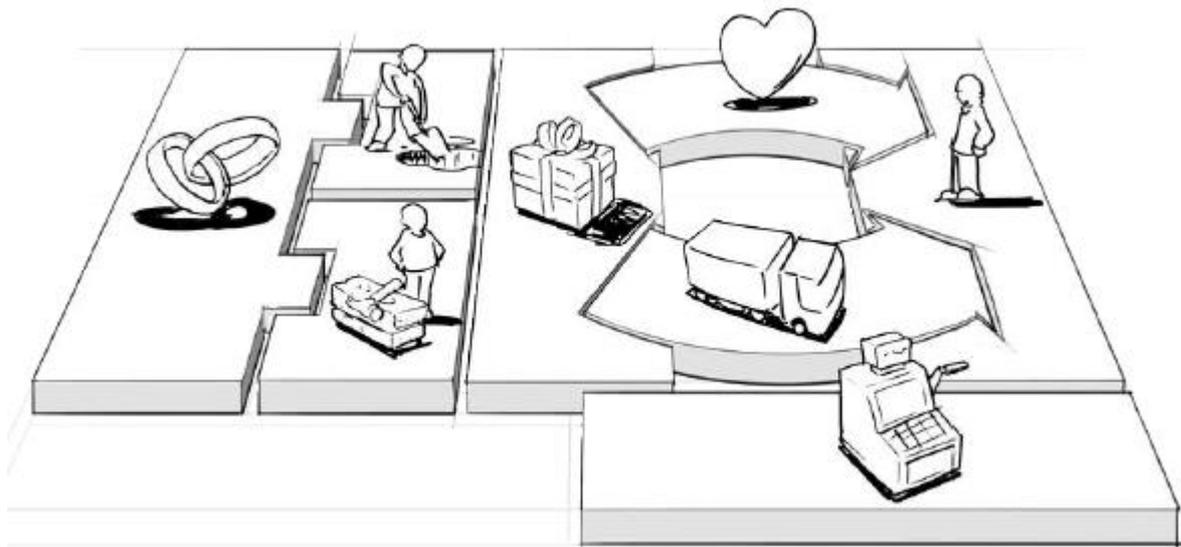
- **Resolução de problemas:** desenvolvimento de soluções para clientes em específico. Estão neste aspectos empresas de consultoria, hospitais e organizações com foco em prestação de serviços com grande necessidade de atividades como gestão de conhecimento e treinamento contínuo.

- **Plataforma/rede:** negócios projetados com uma plataforma como recurso principal e necessárias ao desenvolvimento do negócio. Modelos de negócios de sites como ebay, amazon que precisam do site para que possam vender seus produtos ao consumidor.

2.2.8 Parcerias principais

Conforme explicam Osterwalder e Pigneur (2011) o oitavo componente do Modelo de Negócios de uma organização busca descrever a rede de fornecedores e os parceiros que fazem o Modelo de Negócios trabalhar.

Figura 21: Oitavo Componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Para Amitt e Zott (2008) a perspectiva do Modelo de Negócios visualiza os arranjos cooperativos entre empresas como um elemento necessário para que uma organização tenha a capacidade de gerar negócios lucrativos.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) as empresas criam alianças para que possam validar seus modelos de negócios, reduzir riscos e/ou adquirir recursos. Os autores dividem então quatro tipos de parcerias que podem beneficiar uma organização. Elas estão descritas a seguir:

- **Alianças estratégicas entre não competidores:** para Porter (1989) alianças estratégicas são ferramentas importantes na realização de estratégias globais que uma empresa se utiliza na busca por economia de escala ou aprendizado, trânsito em mercados locais, acesso a novas tecnologias e divisão de riscos.

- **Coopetição:** A coopetição é uma forma de aliança estratégica, onde segundo Nalebuff e BrandenBurger (1996), as empresas parceiras convivem ao mesmo tempo em uma posição de competição e cooperação, a fim de combater um inimigo em comum.
- **Joint Venture:** De acordo com Miranda e Maluf (2002), a *joint venture* pode ser entendida a um contrato de colaboração empresarial que decorre através do método de cooperação entre empresas independentes. As partes celebram um contrato que visa a criação ou não de uma nova empresa para a realização de uma atividade econômica com fins lucrativos.
- **Relação comprador-fornecedor:** De acordo com Bruno (2003) a relação comprador fornecedor se estabelece em um regime de parceria visando a possibilidade de render vantagens competitivas. O relacionamento é planejado e contínuo, baseando-se em uma confiança mútua entre as partes visando a troca de informações que possibilitem ambas as empresas a crescer, como o fornecimento de técnicas ou tecnologia.

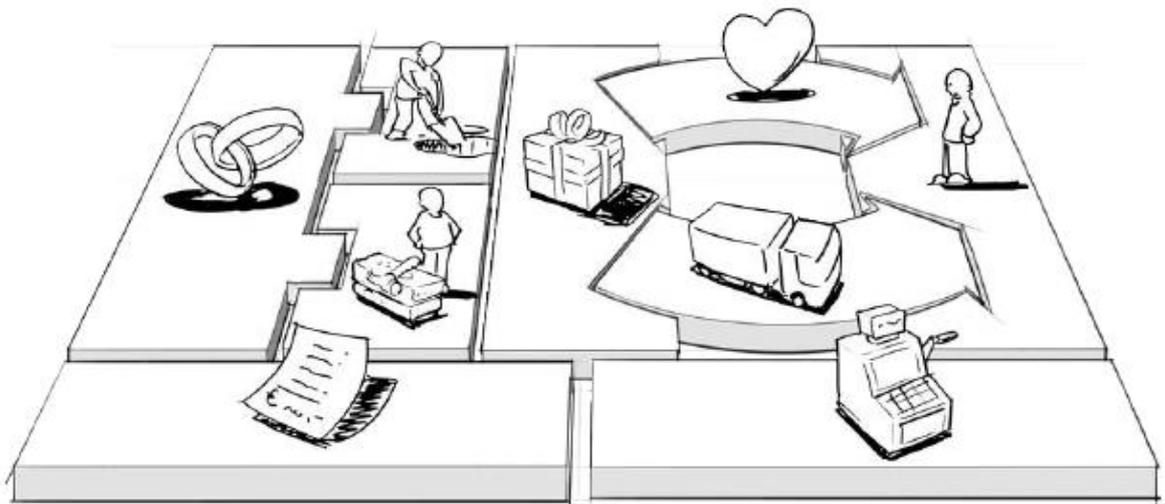
De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) as motivações para que duas ou mais empresas realizem uma parceria podem ser divididas em três, as quais serão descritas a seguir:

- **Otimização e economia de escala:** forma mais básica de parceria. A relação entre comprador e fornecedor visa a otimização de recursos e atividades. Visam também a redução de custos e envolvem geralmente terceirização ou o compartilhamento de infraestrutura.
- **Redução de riscos e incertezas:** tem como objetivo a cooperação entre empresas de segmentos diferentes ou até mesmo concorrentes para a redução de riscos em um ambiente bastante competitivo.
- **Aquisição de recursos e atividades particulares:** parte da necessidade de que as empresas tem para por seu Modelo de Negócios em funcionamento. Muitas não conseguem atuar em todas as partes e podem precisar da ajuda de outras empresas para adquirir conhecimentos sobre um mercado, licenças para a utilização de um serviço ou produto e até acesso a clientes.

2.2.9 Estrutura de custo

De acordo com Osterwalder e Pigneur (2011) a Estrutura de Custo é o o ultimo dos componentes do Modelo de Negócios e tem como objetivo principal, descrever os custos de maior importância para a operacionalização do modelo. Ainda conforme os autores para que se possa criar, oferecer valor, cultivar relacionamento com os clientes e gerar receitas faz-se necessário que se obtenha custos.

Figura 22: Nono componente do Modelo Canvas.



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

Segundo Campos (2010) a estrutura de custos é a representação monetária das atividades da empresa, e interliga tanto a estrutura interna quanto as relações externas do modelo. Além disso trata de como as representações contábeis são tratadas.

Para Osterwalder e Pigneur (2011) os Modelos de Negócios são geralmente distinguido entre duas classes de estrutura de custo, as quais estão descritas a seguir:

- **Direcionadas pelo custo:** modelos direcionados para a minimização de custos sempre que possível. Buscam criar e manter estruturas de custos quão menores for possível através da geração de baixas propostas de valor, automatização e terceirização.
- **Direcionadas pelo valor:** foco na criação de valor superior independente da geração de maiores custos. Quando o valor é diferenciado as empresas buscam um alto nível de personalização para gerar propostas melhores para seus clientes.

Ainda para Osterwalder e Pigneur (2011) a estrutura de custos podem ter as seguintes características:

- **Custos Fixos:** custos que não variam apesar do volume de objetos produzidos.
- **Custos Variáveis:** custos que variam proporcionalmente a quantidade de objetos produzidos.
- **Economias de escala:** produtos que quando adquiridos em larga escala sofrem redução em seu preço. Existe redução do custo médio do produto a medida que a demanda aumenta.
- **Economias de escopo:** vantagens que empresas conseguem pelo fato de usarem os mesmos recursos para a produção de produtos diferentes. Existe economia pelo fato dos materiais serem os mesmos.

Apresentado a teoria sobre o Modelo de Negócios Canvas, através do desenvolvimento de cada um de seus componentes, este trabalho entrará na parte prática que visa a apresentação da metodologia utilizada para aplicação da pesquisa, bem como o desenvolvimento do estudo de caso e conclusão.

3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentada a metodologia utilizada para o estudo, especificando os tipos e métodos de pesquisa utilizados para a realização deste trabalho.

3.1 Ambiente de Pesquisa

As empresas estudadas fazem parte do mercado cearense e são localizadas na cidade de Fortaleza-Ceará atuando na produção de games seja para consumo nacional ou para exportação. As empresas atuam em mercados diferentes, uma delas atua no mercado de *serious games*, desenvolvendo jogos com propósitos educativos enquanto a outra atua no desenvolvimento de jogos publicitários ou jogos casuais. Ambas tem pouco tempo de vida e enfrentam diariamente as dificuldades impostas pela atuação em um mercado ainda imaturo e pouco desenvolvido em termos nacionais.

3.2 Natureza da pesquisa

Quanto a natureza este trabalho está enquadrado como um trabalho qualitativo. Conforme indicam Collis e Hussey (2005) o método qualitativo é mais subjetivo e envolve a reflexão das percepções obtidas pelo pesquisador afim de obter um entendimento das atividades sociais e humanas.

Indicam Markoni e Lakatos (2001) que as pesquisas qualitativas tem caráter exploratório, visto que estimulam os entrevistados a pensar livremente sobre algum tema, objeto ou conceito. São normalmente utilizadas quando se busca percepções e entendimento sobre a natureza de uma questão e estão sujeitas a interpretação.

3.3 Tipologia da Pesquisa

Quanto as tipologias esta pesquisa se enquadra como: bibliográfica, exploratória e o método utilizado é um estudo de caso descritivo múltiplo.

Para Lacatos e Markoni (2001) a pesquisa é bibliográfica por que tem como referência uma bibliografia já publicada, em forma de livros, revistas, artigos, relatórios, publicações avulsas em formato digital e impresso. Tem como finalidade colocar a pesquisa em contato com as referências existentes sobre o assunto com o objetivo de embasar o pesquisador na análise de pesquisa ou manipulação de suas informações.

Para Vergara (2014) a pesquisa é tratada como exploratória por tratar de um assunto onde existe pouco conhecimento sistematizado, portanto não comporta hipóteses, que poderão surgir a pós a conclusão do trabalho.

Quanto ao método, Segundo Yin (2005) se trata de um estudo de caso descritivo e múltiplo. Estudo de caso por se tratar da investigação empírica de um fenômeno dentro do contexto da vida real, baseando-se em várias fontes de evidência e utilizando-se proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Descritivo por se tratar, de acordo com Collis e Hussey (2005), de um estudo de caso no qual o objetivo restringe-se a descrição de uma prática corrente. E múltiplo, Segundo Yin (2005), por se utilizar a técnica em mais de um objeto de estudo.

De acordo com Godoy (1995) o estudo de caso múltiplo pode ser utilizado de duas formas: quando o objetivo é apenas descrever mais de um sujeito ou quando se querem estabelecer comparações. No caso deste trabalho o interesse é apenas de descrever os objetos estudados.

Para realização da pesquisa foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturada, cuja visualização poderá ser feita no apêndice “A” ao final desta monografia. Yin (2005) destaca que as entrevistas são uma das mais importantes fontes de informação para a elaboração do estudo de caso. Para o autor existem dois passos específicos a serem executadas para a realização deste método:

- Elaboração de questões com base na teoria estudada possibilitando uma conversação de forma não tendenciosa para a realização do método
- Análise dos dados com base nas informações adquiridas através de tabelas e a criação de tabelas para tratamento das posições de estudo.

A entrevista é realizada através de um roteiro semiestruturado, pois de acordo com Godoi, Mello e Silva (2012) este tipo de método visa entender os significados que o alvos da pesquisa atribuem as questões de interesse do pesquisador. Utilizando-se então dos aspectos característicos dos entrevistados possibilitando ao pesquisador entender aspectos relativos a esse mundo.

Ainda segundo Godoi, Mello e Silva (2012) as entrevistas semiestruturadas são aconselháveis quando as opiniões e respostas dos entrevistados serão aderidas com o objetivo de fundamentar as opiniões do autor para resolução da pesquisa.

Para a transposição das respostas que foram conseguidas através da utilização do roteiro de entrevista semiestruturada, foi-se utilizado a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bardin (2011), trata-se de um:

conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdos das mensagens. A intenção da análise de conteúdo é a inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores.

Para Flick (2008) a maioria dos materiais utilizados para interpretação através da análise de conteúdo tem base textual, porém ele também pode ser documentado através de fotos, filme, áudios entre outros, pois todos tem relevância para o processo de pesquisa possibilitando uma análise mais adequada. Neste trabalho a análise de conteúdo terá como base os áudios das entrevistas aplicadas.

4. ESTUDO DE CASO

O presente capítulo tem como objetivo fazer uma análise entre os questionários feitos em campo com as duas empresas parte da pesquisa, à luz da teoria do Modelo de Negócios Canvas estudado no Segundo capítulo deste trabalho, cumprindo assim o objetivo principal desta monografia que é a Análise do Modelo de Negócios de empresas locais de jogos digitais com base no *Business Model Canvas*.

4.1 Histórico das Empresas

Para consecução do objetivo principal desta monografia foram aplicados questionários em duas empresas fundadas localmente e que atuam no cenário local e nacional do desenvolvimento de jogos digitais e tecnologias interativas. Uma das empresas optou por manter seu nome em anonimato – sendo aqui chamada de “Empresa A” – já a outra não fez qualquer objeção quanto a divulgação do seu nome neste trabalho, identificando-a assim como Zeppelin Game Studio.

A “Empresa A” foi fundada inicialmente em 2010 por quatro colegas que trabalhavam em uma mesma empresa de Tecnologia da Informação cujo sonho era empreender na área de jogos digitais. Observando o crescimento dessa indústria, a falta de *players* locais e a vontade de viver dos seus *hobbies* os quatro se tornaram sócios na criação do que eles chamam de primeira empresa de jogos digitais do Ceará.

Por serem quatro jovens estudantes na época, o capital para iniciar a estruturação da empresa era pouco e para que eles pudessem abrir a empresa de forma regular foi necessário primeiramente o levantamento do capital. O capital veio da participação dos membros da empresa em diversos concursos lançados por órgãos públicos cujo objetivo era desenvolver jogos digitais sobre determinado tema e que premiaria o grupo vencedor com valores financeiros. A empresa acabou saindo ganhadora de um desses concursos criados pelo Secretaria de Cultura de Fortaleza, através da criação de um jogo que falasse um pouco da cultura local, chamado criativamente de “Degustação Cultural”.

Com o recebimento do prêmio os sócios finalmente puderam abrir a empresa dos seus sonhos com foco inicialmente em produção de jogos digitais. Um dos jogos de maior sucesso da empresa ganhou notoriedade nacional através da divulgação de um blog de grande alcance entre o público jovem nacional chamado “Não Salvo”. Com um certo reconhecimento nacional e um portfólio de produtos cada vez maior a empresa partiu para o estabelecimento onde fixou sua sede em uma empresa de *Coworking* na Rua Barbosa de Freitas – Aldeota.

Em um mercado difícil e com pouco espaço para os pequenos *players* a empresa percebeu que focar somente na produção de jogos para o grande público seria de difícil sustentabilidade, fazendo assim com que eles passassem a diversificar seus produtos, através da produção de aplicativos para dispositivos móveis e da produção de jogos para empresas que quisessem atrelar a interatividade dos *games* a suas campanhas de marketing, os chamados *advergames* ou jogos publicitários.

Atualmente a empresa, que já chegou a ter mais de dez funcionários divididos entre programação, design, ilustração e edição de som para a produção de seus jogos, tem apenas 3 funcionários fixos, sendo dois sócios da formação original – os outros dois resolveram sair da sociedade – um ilustrador e um prestador de serviços externo que faz a prospecção de empresas que podem vir a ter interesse nos produtos oferecidos pelos desenvolvedores.

A segunda empresa Zeppelin Game Studio foi fundada por dois amigos de faculdade, um deles nascido no Maranhão (Léo Santos) e o outro natural de Fortaleza (Erick) que tinham o sonho de empreender também na área de jogos digitais.

A empresa começou a ser pensada inicialmente no final de 2011 e começo de 2012. Por ser uma ideia ainda pouco amadurecida os dois ficaram apenas cogitando a possibilidade e alimentando seus sonhos de que um dia pudessem fundar uma empresa que utilizava como base a comunicação eficiente dos jogos digitais. Sem ter ideia de como esse mercado funcionava, ao longo dos anos os dois foram mantendo o projeto aceso através das tentativas de desenvolvimento de planos de negócios testes até poderem definir em que tipo de mercado desta indústria atuariam.

No final de 2012 eles decidiram que tipo de mercado atuariam, para levantar o capital necessário ao desenvolvimento do negócio participaram de vários *Game jams* (concursos de desenvolvimentos de jogos), ganhando alguns até que pudessem abrir a empresa. Juntando o capital para abertura inicial da empresa, porém ainda não haviam definido em que nicho de mercado iriam atuar.

Motivados por uma dificuldade de infância que Léo Santos tinha de aprendizado e através de diversos estudos perceberam uma oportunidade dentro do mercado de educação. Prevendo um colapso dos modelos educacionais vigentes e uma lacuna na educação de qualidade do país, os dois perceberam que futuramente a demanda por produtos que uniam tecnologias digitais com interatividade teriam grande demanda. Sem conhecer práticas vigentes locais e com pouca experiência no mercado, os dois sócios venderam os bens que

tinham e iniciaram uma viagem pelo país buscando conhecer modelos educacionais e empresas que produziam jogos educativos na prática para que a partir dali pudessem definir a metodologia dos produtos educacionais que estavam interessados em desenvolver.

Após o período de experiência e pesquisa eles resolveram fundar a Zeppelin Game Studio e através do desenvolvimento de seus produtos a empresa ganhou *status* de *startup* (empresas jovens e inovadoras com modelos de negócios diferenciados que podem gerar bastante valor em pouco tempo de vida), tendo períodos de desenvolvimento em incubadoras de empresas na Europa e ganhando aporte financeiro de aceleradoras que contribuem para o crescimento da empresa e desenvolvimento de produtos que atendam cada vez mais a necessidade do mercado consumidor.

A empresa tem atualmente como principal produto o jogo “Questão de Escolha” focado principalmente nos alunos de escolas públicas e particulares que se situam no Ensino Fundamental II, e visam o auxílio e suporte ao professor no processo de aprendizagem dos alunos. Além do jogo em si a empresa oferece um *software* capaz de mensurar em tempo real o desempenho dos alunos em determinado conteúdo ou disciplina, permitindo-o tomar medidas mais eficazes para o aprendizado dos estudantes, sem ter que esperar pelas avaliações lentas e ineficazes do sistema educacional tradicional.

Atualmente a empresa tem como sede principal o Rio de Janeiro, pela proximidade dos órgãos públicos reguladores da educação e uma pequena sede em Fortaleza que atende os clientes locais do sistema. Ela conta com uma equipe de em média 15 funcionários, dividido entre programadores, ilustradores, pedagogos e também professores que trabalham como prestadores de serviços ajudando na produção do conteúdo. O comercial da empresa é feito por *publishers* como o grupo Abril que divulga e oferece aos clientes os produtos da empresa.

4.2 Aspectos teóricos x aspectos práticos

Através da aplicação do questionário junto aos sócios das empresas foram obtidos diversos resultados que assemelham-se aos aspectos retratados pela teoria do Modelo de Negócios Canvas, conforme estudado no capítulo anterior. No quadro presente na página seguinte, pode-se visualizar os componentes do Modelo Canvas e quais desses componentes eram encontrados na Empresa “A” e na Zeppelin Game Studio.

Quadro 11: Aspectos do *Business Model Canvas* identificado nas empresas alvo do estudo.

COMPONENTENTES DO CANVAS	SUBCOMPONENTES	EMPRESA "A"	ZEPPELIN GAME STUDIO
SEGMENTO DE CLIENTES	-	X	X
PROPOSTA DE VALOR	-	X	X
CANALIS	DISTRIBUIÇÃO	X	X
	COMUNICAÇÃO	X	
	VENDAS	X	
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	-	X	X
FONTES DE RECEITA	-	X	X
RECURSOS PRINCIPAIS	-	X	X
ATIVIDADES-CHAVE	-	X	X
PARCERIAS PRINCIPAIS	-	X	X
ESTRUTURA DE CUSTO	-	X	X

Fonte: O autor.

Nos subcapítulos seguintes serão explicados onde foram identificados cada um dos componentes do Modelo Canvas nas empresas estudadas, comparando-os com a teoria estudada do Modelo de Negócios Canvas, através do uso da técnica de análise de conteúdo utilizando-se como base fragmentos dos áudios gravados nas entrevistas.

4.2.1 Segmento de Clientes

Através das seguintes perguntas - Qual o público que a empresa procura atender ? Quem são os clientes de vocês ? – foi possível identificar na Empresa “A”, através do seguinte fragmento de áudio:

“... atualmente focamos em dois tipos diferentes de clientes jogadores *mobile* (dispositivos móveis) casuais e *hardcore*...” e “... na parte de serviço, atuando como uma *softhouse* produzimos jogos publicitários – *advergaming* – para empresas que estejam interessadas em usar a mídia de jogos em suas campanhas publicitárias...”.

Verifica-se então que o público final da Empresa “A” enquadra-se no tipo de segmentação comportamental, por focar em jogadores chamados casuais ou *hardcore* (jogadores assíduos), selecionando-os com base em suas atitudes perante o produto jogo. Verifica-se também que a empresa atua em um mercado diversificado, pois procura atender duas vertentes diferentes: empresas que queiram atrelar os produtos da Empresa “A” em suas campanhas de marketing e o mercado consumidor final do produto jogo.

Já o representante da segunda empresa – Zeppelin Game Studio – respondeu o questionamento da seguinte forma:

“... Trabalhamos com o público empresarial da área de educação, escolas públicas e particulares, de ensino fundamental e médio que tenham interesse em tecnologias interativas que auxiliem o ensino em sala de aula...”

Alinhando a resposta a teoria estudada pelo Modelo Canvas, pode-se verificar que a empresa atua em um nicho de mercado específico – apenas escolas públicas e particulares com ensino fundamental II e ensino médio – e especializado de clientes. Com relação ao tipo de segmentação pode-se identificar que a empresa faz uma segmentação demográfica, pois atua em um público-alvo de idade específica – 11 à 17 anos – e com grau de instrução similar.

4.2.2 Proposta de Valor

Visando o segundo componente do Modelo de Negócios, proposta de valor, foi elaborada o seguinte questionamento: O que vocês propõem de diferente para o cliente de vocês? Por que que os clientes comprem o produto da sua empresa?

Na Empresa “A” foram encontradas as seguintes respostas:

“...uma das poucas empresas locais que produz jogos para aplicativos móveis...” além de também terem como foco o “... desenvolvimento de produtos alinhados a expectativa do cliente, e que beneficiem a campanha que será desenvolvida por eles...”.

Através deste fragmento de diálogo e comparando-o com a teoria estudada do Modelo de Negócios Canvas, percebe-se que a proposta de valor da empresa aproxima-se da característica de personalização, onde os produtos são desenvolvidos adaptando-se a realidade específica de cada cliente.

Já na Zeppelin Game Studio, obteve-se a seguinte resposta:

“... Acreditamos que a educação é fundamental para o crescimento social e não tem como crescer em educação com um modelo que demora a te dar resultado. Então somos uma das poucas empresas que vende uma tecnologia interativa atrelada a um software – ADOS - que mensura resultados em tempo real. Ou seja, vendemos o jogo e o programa estatístico que fornece resultados em tempo real para que os professores possam tomar medidas mais rápidas para fortalecer o aprendizado dos estudantes e assim melhorar o ensino em geral...”.

Procurando comparar com o Modelo de Negócios Canvas, pode-se verificar duas situações que destacam a proposta de valor na teoria e que puderam ser identificadas na

Zeppelin, novidade, pois se trata de um produto quase que exclusivo no mercado e *design* por se tratar de um produto jogo que preza pela qualidade das imagens, diálogos e ilustrações para deixar o ambiente cada vez mais interativo e assim atrair o interesse do público-alvo.

4.2.3 Canais

O terceiro componente do Modelo de Negócios, Canais, subdivide-se em três outros tipos, conforme visto na teoria, comunicação, distribuição e vendas. Para este componente foram feitos os seguintes questionamentos: Como vocês chegam a seus clientes? Como eles tomam conhecimento da existência do negócio de vocês e dos produtos que vocês vendem? Quais os canais utilizados para a venda dos produtos de vocês ?

Na Empresa “A”, obteve-se as seguintes respostas:

“... não existe a divulgação por canais de marketing, apenas uma rede social onde buscamos mostrar os produtos que desenvolvemos. A divulgação ocorre de forma passiva mais no boca-a-boca e formação de portfólios de serviços ...” e “...acaba que nossos clientes – agências de publicidade – que gostam dos serviços e acabam incluindo nossa empresa na lista deles quando tem um determinada campanha que possa envolver jogos digitais ...”.

No aspecto de distribuição obteve-se a seguinte resposta:

“... nossos jogos após prontos são colocados em lojas online que fazem a conexão com o consumidor, como *google play*...”.

Já no aspecto do canal de vendas a empresa busca agir de forma mais ativa e atualmente conta com um representante comercial que oferece o serviço deles em agências de comunicação, a resposta é evidenciada pelo diálogo a seguir:

“...queremos passar a ser mais ativos e contamos com uma pessoa que trabalha conosco prospectando clientes e divulgando nossos serviços para que nos tornemos mais conhecidos...”

Através das respostas obtidas anteriormente pode-se evidenciar no caso da distribuição que a empresa fornece seus produtos diretamente aos clientes através de uma loja online onde podem ser baixado seus aplicativos.

Já os canais de comunicação e vendas, podem ser alinhados com a venda pessoal destacada na teoria do Modelo Canvas, pois existe um representante comercial que procura divulgar os serviços e manter um relacionamento próximo com os potenciais clientes e Marketing Direto, pois utiliza-se de meios – no caso da Empresa “A”, redes sociais – para ter um relacionamento com seu público final.

Já a Zeppelin Game Studio, deu as seguintes respostas para os questionamentos sobre os canais:

“... Nós como empresa desenvolvedora do produto não poderíamos focar em duas frentes – desenvolvimento e vendas – não seria viável bater na porta de cada escola e oferecer nosso produto, portanto decidimos oferecer nossos produtos a grandes *publishers* educacionais para que elas, com seu conhecimento de mercado e gama de clientes, pudessem oferecer nosso produto...”

Com relação a comunicação obteve-se a seguinte resposta:

“... não utilizamos verba para marketing, toda essa comunicação e fornecimento do produto fica por parte da *publisher*...”.

Sendo assim, os canais da Zeppelin Game Studio, em comparação com a teoria do Canvas, pode ser identificado apenas o canal de distribuição que é feita com um intermediário - no caso a *publisher* – que fica responsável por fornecer o produto ao cliente. Tanto a comunicação quanto canais de vendas também são feitos pela *publisher*, porém não foi encontrada definição para esse tipo de procedimento dentro da teoria do Canvas.

4.2.4 Relacionamento com clientes

Para definição do quarto componente do Modelo de Negócios foi utilizado o seguinte questionamento: Como vocês se relacionam com o cliente de vocês ?

No caso da Empresa “A” em alguns momentos os entrevistados fizeram o seguinte discurso:

“... nós temos um líder de projeto que fica responsável por estar próximo do cliente e conhecer melhor suas necessidades, procurando moldar o jogo a campanha de marketing deles buscando o melhor resultado de acordo com as expectativas...” e “... em alguns momentos chegamos a dar dicas do que seria melhor sem esperar apenas pelo posicionamento deles, buscando tirar a trava mental deles...”.

Comparando com a teoria estudada do Modelo de Negócios Canvas, pode-se observar uma clara manifestação do quesito de assistência pessoal dedicada, pois a empresa busca uma relação próxima com o cliente visando desenvolver o produto.

Com relação a Zeppelin Game Studio, pode-se ver através do seguinte fragmento de áudio: “... O único tipo de relacionamento que temos com nossos clientes é no momento da implantação do sistema, para intruir e melhorar a utilização das escolas, ou para retirada de dúvidas. O contato se dá no local a ser implantado ou através de e-mail e Skype...”

Com base no que foi dito por um dos sócios, pode-se relacionar o relacionamento com clientes feito pela Zeppelin Game Studio, com a assistência pessoal, presente na Teoria do Canvas, pois a empresa tem o relacionamento com o cliente na hora da implantação do produto ou para retirada de dúvidas.

4.2.5 Fontes de Receita

Para guiar a definição do quinto componente do Modelo de Negócios – Fontes de Receita – foi utilizado o seguinte questionamento: Quais as principais fontes de receitas de vocês? De que forma os clientes pagam pelos serviços/produtos? Como se dá a precificação dos serviços/produtos de vocês?

Na Empresa “A” os questionamentos foram respondidos da seguinte forma:

“... cobramos o preço único do produto com base nos cálculos que fazemos no processo produtivo. Para estabelecer o preço do produto, temos como base as horas trabalhadas e o nível de complexidade deles e a partir daí, através de nossos cálculos pessoais, conseguimos chegar ao valor do produto...”.

“... Em alguns casos também trabalhamos com propagandas dentro do jogo, o chamado *in-game advertising* onde marcas pagam um certo preço pra colocar anúncios ou janelas com propaganda dentro do jogo...”.

Através da resposta obtida pode-se observar que eles utilizam-se de duas abordagens da teoria sobre fontes de receita presente no Modelo Canvas, a de venda de recursos, que conforme Osterwalder e Pigneur (2011), é quando ocorre a venda dos direitos para o comprador sobre determinado produto e no quesito de anúncios, pois em alguns jogos distribuídos online pela empresa eles faturam uma certa quantia pelos anúncios presentes no produto.

Através das respostas também entende-se que a formação do preço do produto ocorre de forma física, pois o preço varia conforme o produto vendido e conforme a proposta de valor exigida pelo cliente.

Já a Zeppelin Game Studio utiliza-se de um princípio diferente para gerar receita, com base nas seguintes palavras do sócio presentes no áudio:

“... Nossa fonte de receita é gerada pela assinatura mensal do nosso serviço. É feita uma licença por usuário sendo cobrado R\$ 14,90 por aluno da escola que utiliza nosso jogo e a licença do *software*...”.

O Canvas prevê como uma das modalidades justamente o uso de licença de vendas por parte da empresa que fornece um produto/serviço, encaixando-se assim perfeitamente dentro daquilo que é dito por um dos sócios.

A determinação do método de precificação não foi abordada pelo sócio da empresa em questão.

4.2.6 Recursos Principais

Para que fosse encontrada a resposta para o sexto elemento do Modelo de Negócios Canvas foi-se utilizado o seguinte questionamento: Qual o principal ativo necessário para que vocês desenvolvam o produto/serviço de vocês? Que tipos de materiais, profissionais vocês precisam?

Foram obtidas as seguintes respostas que podem ser encaixadas dentro da teoria estudada no Modelo de Negócios Canvas:

“... precisamos normalmente de tecnologias (engines gráficas) para desenvolvermos nossos produtos, computadores capazes de rodarem esses programas e também precisamos muito de pessoas que desenvolvam ideias, sejam de *design* de jogos e de ilustrações...”.

Através das respostas obtidas pode-se alinhar os recursos-chave da Empresa “A” em dois aspectos: na parte de recursos tangíveis, tem-se a utilização das tecnologias necessárias ao desenvolvimento do produto – computadores e engines gráficas – e nos recursos intangíveis, tem-se a utilização do capital intelectual dos recursos humanos da empresa.

Na Zeppelin Game Studio por trabalhar com praticamente a mesma coisa que a Empresa “A”, obtém-se as mesmas características citadas no parágrafo anterior e presente no Modelo Canvas: uso de recursos intangíveis e recursos tangíveis. Isso pode ser identificado através do seguinte fragmento do áudio:

“... utilizamos equipamentos para formulação dos nossos jogos, como computadores e softwares de engines gráficas. Trabalhamos também com assessorias para desenvolvimento do conteúdo do jogo e trabalhos técnicos de *game design* para produção do produto, como: ilustradores, programadores e pessoas que desenvolvem trilha sonora.

4.2.7 Atividades-Chave

Para que fosse identificado o que é utilizado na empresa no sétimo componente do Modelo de Negócio, foi-se utilizado o seguinte questionamento: Quais as atividades são de importância fundamental para o desenvolvimento do negócio de vocês ?

Na Empresa “A” a resposta obtida foi a seguinte:

“... nossa principal atividade é o desenvolvimento de soluções que integrem campanhas de marketing de nossos clientes, através do desenvolvimento de jogos ou aplicativos para dispositivos móveis...”.

A resposta alinha-se com uma das três alternativas propostas por Osterwalder e Pigneur (2011) que é a resolução de problemas, visto que a empresa desenvolve produtos que busquem se adequar a necessidade da empresa contratante.

Já a Zeppelin Game Studio, pode-se entender qual sua atividade chave através do seguinte fragmento de áudio conseguido através da entrevista:

“... nossa principal atividade é o desenvolvimento do produto jogo e do software de mensuração de resultados dos alunos em tempo real e um pouco do suporte de implantação. Todo o restante de atividades é feito pela *publisher*...”.

Através do fragmento de áudio pode-se encaixar, de acordo com a teoria do Modelo de Negócios Canvas, que a atividade da empresa é apenas a produção do produto para que seja vendido pelos parceiros.

4.2.8 Parceiros-Chave

Para identificação, junto a teoria, do oitavo componente do Canvas dentro das empresas estudadas, foram utilizados os seguintes questionamentos: Existe algum tipo de parceria com outras empresas que ajudam o negócio de vocês a funcionar? Existe algum fornecedor no negócio de vocês? Se sim, de que forma eles atuam?

Juntando algumas peças de diálogos feitas em outras perguntas dentro da mesma proposta pode-se inferir que componente a Empresa “A” utilizaria dentro da sua prática de negócios:

“...agências publicitárias muitas vezes procuram os nossos serviços para desenvolver parte da campanha de um cliente deles que tenha interesse no desenvolvimento de jogos...”.

Já com relação a fornecedores que a Empresa “A” contrata para ajudar no desenvolvimento de seus produtos o fragmento de áudio a ser utilizado foi o seguinte:

“... Sim, temos uma pessoa que faz a trilha sonora dos nossos jogos e também temos uma empresa, que caso exista demanda do cliente para esta funcionalidade, eles desenvolvem o ASO do aplicativo ou jogo, para aumentar a chance do usuário encontrar o produto dele na loja online...”.

Através das respostas obtidas pode-se alinhar os parceiros-chave em duas vertentes expostas pelo teoria: aliança entre não competidores, no caso das agências de publicidade que podem vir a ser parceiras no encontro de novas possibilidades de negócios e a relação comprador-fornecedor, que ocorre quando a Empresa “A” busca parceiros para desenvolver determinadas funcionalidades de suas aplicações.

Já a Zeppelin Game Studio, como já pode ter sido percebido em outros fragmentos do áudio e que é destacado pelo seguinte relato: “... a *publisher* é nosso principal parceiro, nos preocupamos apenas com o desenvolvimento do produto e ela faz todo o marketing e toda a venda da nossa solução. A *Publisher* é meu canal de escoamento do produto...”

Percebe-se então através da frase citada no parágrafo anterior que a empresa trabalha com uma aliança estratégica com um não competidor que ajuda a desenvolver seu negócio, através da venda de seu produto.

4.2.9 Estrutura de custos

Para chegar-se a definição sobre os custos que norteiam a empresa, e assim ser definido o ultimo componente do Modelo de Negócios, foi-se utilizada a seguinte questão: Quais os principais custos existentes na empresa de vocês?

Após o questionamento, foi-se obtido a seguinte resposta da Empresa “A”:

“... Atualmente além da folha salarial fixa para os sócios e funcionário, temos a remuneração por venda do nosso prestador de serviço e custo com aluguel de espaço, compra de motores gráficos, assinatura anual de lojas online para distribuição dos serviços e compra de equipamentos, quando necessário...”.

Através da resposta, pode-se observar que na Empresa “A” que os custos presentes são de natureza fixa, como a licença para publicação dos seus jogos em lojas online, aluguel de espaço, além dos salários dos funcionários e variáveis, quando fala-se a respeito do dinheiro pago ao prestador de serviço, variando conforme sua produtividade e de acordo com a necessidade de compra de materiais e engines gráficas para produção de seus produtos.

Percebe-se também que a empresa é claramente direcionada pelo valor, pois desenvolve produtos diferenciados e personalizados de acordo com o solicitado pelo cliente e utiliza-se de uma economia de escopo, pois os mesmos equipamentos são utilizados para desenvolver diferentes produtos.

Já na Zeppelin Game Studio pode-se perceber quais os principais custos que compõem o quadro da empresa e através do seguinte aspecto do áudio conseguido na entrevista:

“...Existe um custo de engines gráficas para desenvolvimento do produto, assessorias pedagógicas e jurídicas, que são cobradas por hora de uso, custo com funcionários que dão suporte ao desenvolvimento do produto e o aluguel do espaço...” e “... Temos um portfólio de produtos que nos permite vender várias vezes nosso serviço com pequenas atualizações anuais. A escola tem autonomia para modificar e acrescentar questões, conforme sua grade curricular...”

Pode-se perceber através da resposta obtida no questionamento que a empresa tem custos fixos com a tecnologia necessária para desenvolvimento dos produtos (engines), salário de funcionários e aluguel do espaço. E também existem custos variáveis como o pagamento por utilização de assessorias pedagógicas e jurídicas que variam conforme a necessidade de contratação.

Também percebe-se que a empresa é direcionada pelo custo, pois não tem variação no portfólio de produtos independente do cliente, cabendo a eles utilizar a ferramenta da melhor forma possível, variando e incrementando os conteúdos conforme a necessidade, além de utilizar uma economia de escopo, pois utiliza recursos semelhantes para desenvolver seus produtos não sendo necessários a utilização de materiais de produção de forma frequente.

5. CONCLUSÃO

O desenvolvimento e acessibilidade de novas tecnologias de comunicação permitiram o surgimento, desenvolvimento e modificação de diversas indústrias, com destaque para as que trabalham com o entretenimento. A produção desse tipo de produto, antes destinada apenas a grandes corporações, se tornou mais democrática e acessível, fazendo com que pequenos *players* antes sem nenhuma expressão possam disputar seu lugar no mercado contra grandes corporações.

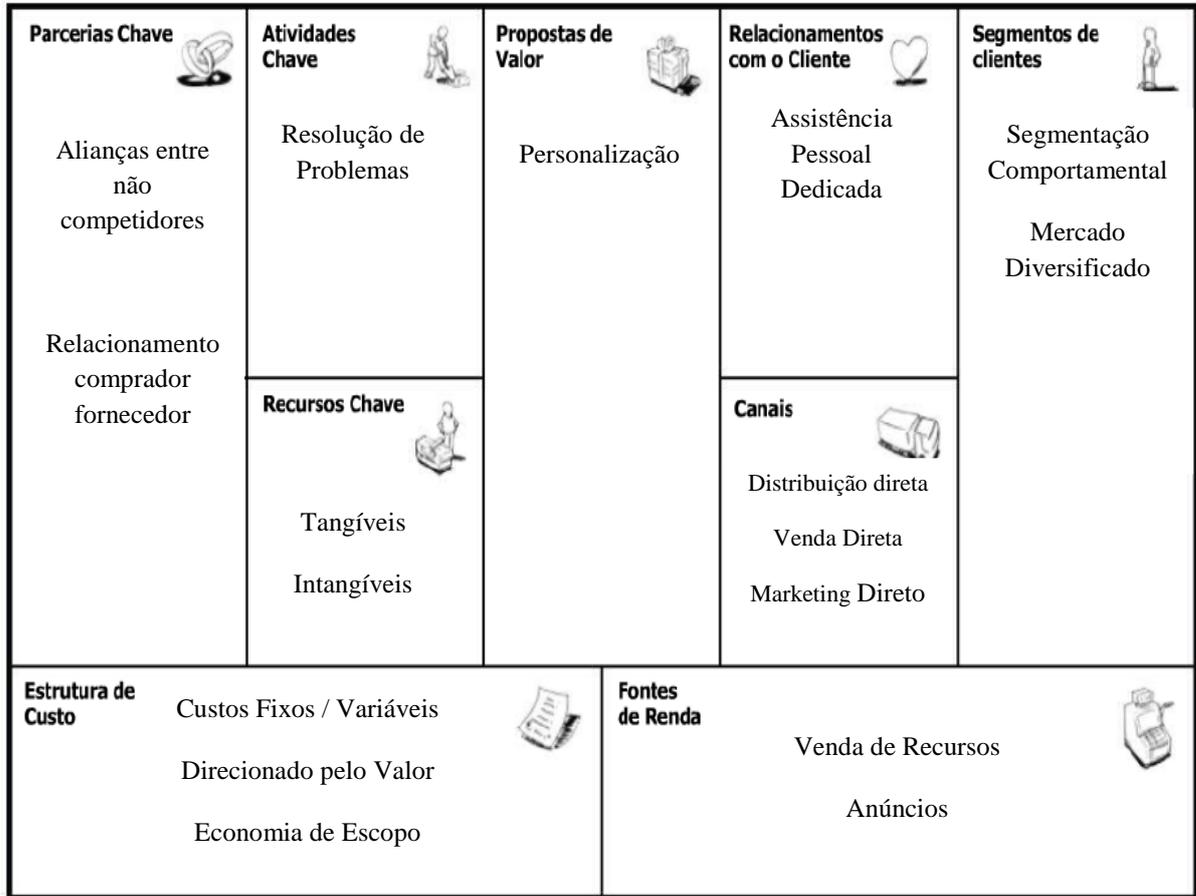
Apesar de ainda imatura e cheia de problemas a cadeia nacional de games cresce cada vez mais, movimentada por um mercado consumidor de grande potencial que cresceu com esse tipo de entretenimento ciente da sua importância, além do crescimento do uso de jogos como ferramentas para apoio a outras áreas como educação, publicidade, saúde, entre outras.

Neste quesito de aumento do número de *players* do mercado de entretenimento e das tecnologias de informação a metodologia do Modelo de Negócios Canvas tem se tornado uma importante fonte de rapidez e montagem da proposta de negócio de forma eficaz para que as empresas não passem tanto tempo limitada ao desenvolvimento de um plano de negócios burocrático e muitas vezes com excesso de informações que limitam a crença no desenvolvimento de um novo tipo de negócio.

Sendo assim este trabalho teve como objetivo principal responder o seguinte questionamento: qual a estrutura do Modelo de Negócios utilizado por empresas locais atuantes no cenário nacional da Indústria de Games, com base no *Business Model Canvas*?

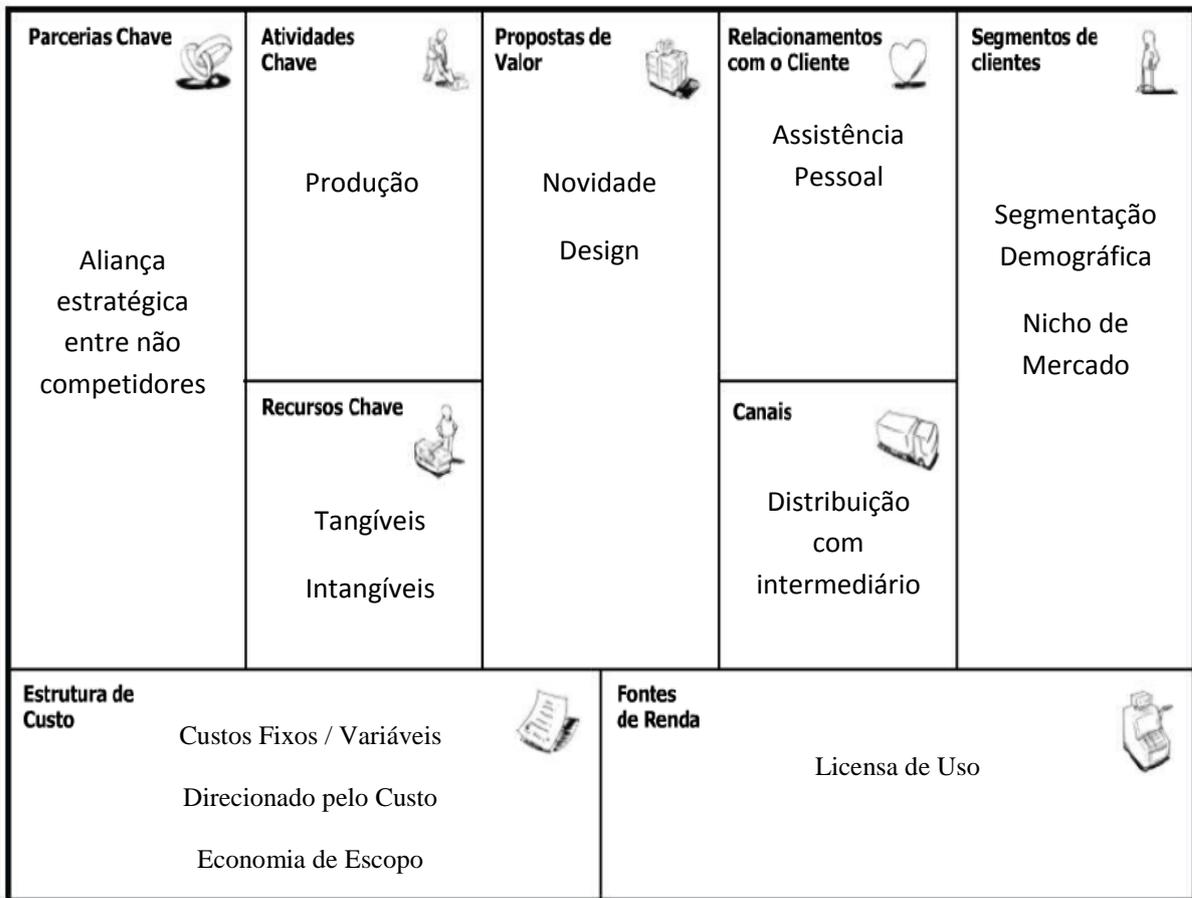
Para responder esta pergunta foi elaborado um questionário semiestruturado que foi aplicado junto aos sócios das empresas estudadas e que contribuíram para a interpretação do autor em busca da definição das estruturas de negócios das empresas estudadas, as quais são apresentadas nas páginas seguintes:

Figura 23: Estrutura do Modelo de Negócios Canvas da Empresa “A”.



Fonte: O autor.

Figura 24: Estrutura do Modelo de Negócios Canvas da Zeppelin Game Studio.



Fonte: O autor.

Através da disposição das estruturas dos Modelos de Negócios Canvas, percebe-se que as empresas apesar de atuarem em uma mesma indústria possuem modelos de negócios que se diferenciam, com públicos totalmente diferentes e que fornecem valores diferenciados ao público-alvo.

Também é possível verificar que a ferramenta do Modelo de Negócios Canvas consegue cumprir aquilo a que se propõe que é facilitar o entendimento do funcionamento de um negócio através de um quadro intuitivo e prático que propõe um giro praticamente completo para entendimento do negócio de uma empresa. Isso se comprova também pelo fato de que nenhum dos sócios declarou a utilização do Modelo de Negócios Canvas como uma ferramenta de gestão utilizada dentro da empresa, mas alegam já terem ouvido falar da metodologia.

Apesar de conhecerem a ferramenta ela não é aplicada diretamente na gestão dos negócios estudados, mas através da execução da pesquisa, foi-se evidenciado que de forma

empírica, aspectos do Modelo são utilizados dentro da gestão dos negócios. Através das figuras apresentadas neste capítulo é possível confirmar a eficácia do *Business Model Canvas* para entendimento e mapeamento do negócio de uma empresa de forma bem simples e precisa.

Como toda pesquisa desenvolvida o presente trabalho também possui limitações que restringem os resultados encontrados no estudo de caso. O número de empresas estudadas foi de apenas duas empresas, portanto resultados quanto a identificação do Modelo de Negócios não devem ser generalizadas para outras empresas locais que atuem na mesma indústria.

Por se tratar de uma pesquisa de natureza qualitativa e utilizando-se da técnica de análise de conteúdo este trabalho está fortemente baseado naquilo que é observado pelo autor para obtenção do resultado da pesquisa, demandando um forte conhecimento nas técnicas de pesquisa. Sem essa base o trabalho pode acabar sendo muito individual, baseando-se diretamente na opinião do autor.

Concluída esta pesquisa a intenção é que ela venha a servir de base para trabalhos vindouros que envolvam a indústria nacional de jogos digitais, que cresce cada vez mais em importância e também que possam embasar o desenvolvimento teórico de pesquisas que tratem a respeito do *Business Model Canvas*, uma ferramenta cada vez mais utilizada no mundo dos negócios para desenvolvimento eficazes de novas empresas, enriquecendo a literatura a respeito deste método e sua utilização.

REFERÊNCIAS

- ABRAGAMES, Associação Brasileira de Games. **A Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos**. 2008. Disponível em: < http://www.abragames.org/wp-content/uploads/2013/04/Abragames-Pesquisa_2008.pdf> Acesso em : 27/10/2014.
- ALLEN, J. P.; KIM, J. *IT and the Videogame Industry: Tensions and Mutual Shaping*. **Journal of Information Technology**, v.20, n.4, p. 234-244, 2005. Disponível em: < <http://www.palgrave-journals.com/jit/journal/v20/n4/full/2000048a.html> > Acesso em: 24/09/2014.
- ALVES, Lynn R. G. **Estado da Arte dos games no Brasil: Trilhando caminhos**. In: Conferência Zon Digital Games, 2008, Portugal. **Anais...** Portugal: Actas da Conferência Zon Digital Games, 2008. Disponível em: < <http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/zondgames08/article/view/333/311>> Acesso em : 19/11/2014.
- AMIT, R.; ZOTT, C.; *Value Creation in E-Business*. **Strategic Management Journal**, v.22, p. 493-520, 2001. Disponível em: <http://www.netcampus.de/fileadmin/Veranstaltungsunterlagen/e-b-Grundlagen/Amit_Zott_2001_Value_Creation_in_E-Business.pdf> Acesso em: 05/12/2014.
- ANDERSON, C.; **A Cauda Longa: do mercado de massa para o mercado de nicho**. São Paulo: Elsevier Brasil, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BRAMBILA, Alan. **Distribuição Digital de Games**. 2012. Disponível em: < <http://gamereporter.uol.com.br/distribuicao-digital-de-games/> > Acesso em: 01/10/2014.
- BRUNO, Giuliana O. **A relação comercial entre empresas e fornecedores sociais: um estudo multicascos**. 2003. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – FEA, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/TCC/trabalhos/2003/Artigo_Giuliana_Ortega.PDF> Acesso e: 07/01/2015.
- CAMPOS, Pablo T. **Novos Modelos de Negócio na Indústria Fonográfica: um estudo exploratório sobre as gravadoras no Brasil**. 2010. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: < http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_m/PabloTupinambaCampos.pdf> Acesso em: 01/12/2014.
- CHESBROUGH, H. *Business Model Innovation: it's not just about technology anymore*. **Strategy and Leadership**, v. 35, n.6, p. 12-17. Disponível em: < http://cms.sem.tsinghua.edu.cn/semcms/res_base/semcms_com_www/upload/home/store/2008/7/3/2982.pdf> Acesso em: 25/11/2015.
- COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DEL AGUILA, P. S. R. **Mercado de Jogos**. 2007. Monografia (Graduação em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2007. Disponível em: <<http://www.cin.ufpe.br/~fab/cursos/metodologia-graduacao/2006-2/monografias/paulo-sergio.doc>> Acesso em: 30/10/2014.

DIGICAPITAL. Global Games Investment Review. 2014. Disponível em: <http://www.touchyouxi.com/wp-content/uploads/2014/05/Digi-Capital_Global_Games_Investment_Review_2014_Q1_Update_Executive_Summary.pdf> Acesso em: 25/11/2014.

DOE, Department Of Energy. 2011. **Videogames – Did They Begin at Brookhaven?** Disponível em: <<http://www.osti.gov/accomplishments/videogame.html>> Acesso em: 24/10/2014.

DRUCKER, P. **Management: tasks, responsibilities, practices**. New Yor: Harper & Row, 1973.

ESA, Entertainment Software Association. 2014. **Essential Facts About the Computer and Video Game Industry**. Disponível em: <http://www.theesa.com/facts/pdfs/ESA_EF_2014.pdf> Acesso em: 16/10/2014.

FARRAND, T.; NICHOLS, D; ROWLEY, T; AVERY, M. **Brands and Gaming: Are you ready to play? 2006**. *Young Consumers* v.7, n.2, p. 8 – 13. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/17473610610701448>> Acesso em: 23/10/2014.

FAURE, Andre. **Nicho ou Pop ? Os Games na Era Casual**. 2012. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/GameHouse_Latam/nicho-ou-pop-os-games-na-era-casual> Acesso em: 25/10/2014.

FLICK, U. **Introdução a Pesquisa Qualitativa**. São Paulo: Bookman, 2008.

GALLAGHER, Scott; PARK, Seung H. *Innovation and Competition in Standard-Based Industries: A Historical Analysis of the US Home Video Game Market*. **IEE Transactions On Engineering Management**, v. 49, n.1, p. 67-82, 2002. Disponível em: <http://strategy.sauder.ubc.ca/nakamura/iar515p/gallagher_innovation.pdf> Acesso em: 27/09/2014.

GEDIGAMES, Grupo de Estudos e Desenvolvimento da Indústria de Games. **Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais, 2014**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario_mapeamento_industria_games042014_Relatorio_Final.pdf> Acesso em: 25/08/2014.

GODOI, C. K; MELLO, R. B; SILVA, Anielson. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2º Ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n.3, p. 20-29, mai/jun, 1995. Disponível em:

<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/392_pesquisa_qualitativa_godoy2.pdf>
Acesso em: 01/03/2015.

JARILLO, C. *On Strategic Networks: creating the borderless organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1993.

JOHNS, Jennifer. *Video Games Production Networks: value, capture, power relations and embeddedness*. *Journal Of Economic Geographyc*, v.6, p. 151-180, 2002. Disponível em: <http://incoming-proxy.ist.edu.gr/stfs_public/bea/IPAG/TOPIC%205%20THEORIES%20OF%20INTERNATIONAL%20PRODUCTION%20Johns,%20%20Power/Video%20games%20production%20networks%20value%20capture,%20power%20relations%20and%20embeddedness%20--%20JoJohns%20complete.htm> Acesso em: 25/11/2014.

JOHNSON, M.; CHRISTENSEN, C.; KAGERMANN, H. *Reinventing Your Business Model*. 2008. *Harvard Business Review*. Disponível em: <<https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>> Acesso em: 07/12/2014.

KOTLER, P.; **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. Ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 1998.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G.; **Princípios de Marketing**. 12 ed. São Paulo: *Pearson Prentice Hall*, 2007.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MACINESS, I; MONETA, J; CARABALLO, J. SARNI, D. *Business Models For Mobile Content: The Case of M-Games. Eletronic Market*, v. 12 n.4 p. 218-227, 2002. Disponível em: <http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_12/Issue_04/V12I4_Business_Models_for_Mobile_Content__The_Case_of_M-Games.pdf> Acesso em: 15/10/2014.

MAGRETTA, J. *Why Business Models Matter*. 2002. *Harvard Business Review*. Disponível em:<<https://courses.cs.washington.edu/courses/cse403/02su/WhyBusinessModelsMatter.pdf>> Acesso em: 05/12/2014.

MIRANDA, M. B. & MALUF, C. A. **O contrato de joint-ventures como instrumento jurídico de internacionalização das empresas**. Buscalegis - Biblioteca jurídica virtual, 2002. Disponível em: <<http://www.egov.ufsc.br/portal/sites/default/files/anexos/28558-28576-1-PB.pdf>>. Acesso em: 07/01/2015.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**: um conceito revolucionário que combina competição com cooperação. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

OLHAR DIGITAL, 2014. **Confira os 20 países que mais faturam com games**. Disponível em: <<http://olhardigital.uol.com.br/pro/noticia/42783/42783>> Acesso em: 28/10/2014.

O'REILLY, Tim. *Publishing Models For Internet Commerce*. 1995. Disponível em: <<http://archive.oreilly.com/pub/a/oreilly/tim/articles/pubmod.html>> Acesso em: 10/10/2014.

OROFINO, Maria A. R. **Técnicas de Criação do Conhecimento no Desenvolvimento de Modelos de Negócio**. 2011. Dissertação (Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2011. Disponível em: <http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2011/04/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Augusta_Cria%C3%A7%C3%A3o-do-Conhecimento-e-modelos-de-negocio_Vers%C3%A3o31.pdf> Acesso em: 25/11/2014.

OSTERWALDER, A. *The Business Model Ontology a Proposition in a Design Science Approach*. 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Computação) – Universidade de Lausana, Lausana, 2004. Disponível em: <<http://www.softwarepublico.gov.br/file/16725408/Ontologia-de-Modelo-de-Neg%C3%B3cio.pdf>> Acesso em: 05/12/2014.

_____, A; PIGNEUR, Y. *An eBusinessModel Ontology for Modeling eBusiness*. In: 15° *Bled Eletronic Commerce Conference, 2002*, Eslovênia. **Anais...** Eslovênia: *Bled Eletronic Commerce Conference, 2002*. Disponível em: <<http://www.uniempre.org.br/user-files/files/TheBusiness-Model-Ontology.pdf>> Acesso em: 05/12/2014.

_____, A; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação em Modelos de Negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

_____, A; PIGNEUR, Y; TUCCI, C. L. *Clarifying Business Models: origins, present, and future of the concept*. **Communication of the Association for Information Science**. V.15, p. 1-25, 2005. Disponível em: <<http://www.softwarepublico.gov.br/file/16723017/Claryfing-Busines-Model.pdf>> Acesso em: 26/11/2015.

PERUCIA, A. **Estratégias Colaborativas na Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/estrategias%20colaborativas.pdf>> Acesso em 30/09/2014.

_____, A; BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. **Coordenação das Atividades Produtivas na Indústria Brasileira de Games: Hierarquia, Mercado ou Aliança?** 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132011000100007> Acesso em: 18/10/2014.

PORTER, M. E.; **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTNOW, J. **Analysis: inside Brazil's Video Game Ecosystem**. 2008. Disponível em: <http://www.gamasutra.com/view/news/117589/Analysis_Inside_Brazils_Video_Game_Ecosystem.php> Acesso em: 23/10/2014.

PWC, *Price Water House Coopers*. **Videogames**. 2012. Disponível em: <<http://www.entertainmentbusiness.nl/sites/default/files/documents/2012/Video%20games.pdf>> Acesso em: 20/10/2014.

QUERETTE, E. **Oportunidades e Tendências de Mercado para a Indústria de Jogos Digitais**. 2013. Disponível em: < <http://pt.slideshare.net/cictec/oportunidades-e-tendencias-de-mercado-para-industria-de-jogos-digitais-27571017>> Acesso em: 27/11/2014.

ROSA, Leonardo B. **Indústria de Videogames: Oportunidades de Negócio**. In: CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO, 2008, Niterói. **Anais...**Niterói:CNEG, 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0095_0157.pdf> Acesso em: 20/10/2014.

SATO, A. K. O; CARDOSO, M. V. **Além do Gênero: uma possibilidade para a classificação de jogos**. 2011. In: SBGames, 2011, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: SBGames, 2011. Disponível em: < <http://www.sbgames.org/papers/sbgames08/ad/papers/p08.pdf>> Acesso em: 208/10/2014. Acesso em: 23/12/2014.

SOUSA, Igor R. L. de. **A História do Entretenimento Interativo: Sobre a Construção do Sentido de Interação Social In Game**. 2010. Disponível em: <http://www.insite.pro.br/2010/janeiro/entretenimento_interativo_game.pdf> Acesso em: 23/09/2014.

TARAN, Y.; BOER, H.; LINDGREN, P.; **Theory Building Towards an Understanding of Business Model Innovation Processes**. In: *Druid-Dime Academy Winter, 2009*. **Anais...** Dinamarca: *Economics and Management of Innovation, Technology and Organizational Change*, 2009. Disponível em: < <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=4451&cf=33>> Acesso em : 03/12/2015.

TOFFLER, Alvin. **A Terceira Onda**. 29 ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

TOMASELLI, F C. **Fatores Críticos para o Sucesso no Mercado de Videogames Domésticos: os casos Sony e Microsoft na batalha pelo domínio da Sala de Estar**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5617/149573.pdf?sequence=1>> Acesso em: 29/08/2014.

TV DIÁRIO. **Mercado de games no ceará aposta na educação e entretenimento**. Disponível em: < <http://tvdiario.verdesmares.com.br/noticias/tecnologia-e-games/mercado-de-games-no-ceara-aposta-na-educacao-e-entretenimento-1.1091741>> Acesso em: 05/11/2014.

VAZ, Luiz F. H. **Desenvolvedores de Games Atuentes no Brasil: Uma Abordagem Estratégica**. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Luiz_Hupsel.pdf> Acesso em: 25/09/2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: *Bookman*, 2005.

ZACKARIASSON, P; WILSON, T. L. *Paradigms Shifts In the Videogame Industry*. *Competitiveness Review*, v. 20 n. 2, p.139-151, 2010. Disponível em: <https://www.academia.edu/766242/Paradigm_shifts_in_the_video_game_industry> Acesso em: 23/10/2014.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. ***The Business Model: theretical roots, recent developments, and future research***. In: *IESE Business School of Navarra*, 2010, Barcelona. **Anais...** Barcelona: *University of Navarra*, 2010. Disponível em: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0862-E.pdf>> Acesso em: 29/11/2015.

ZICHERMANN, G.; CUNNINGHAM, C. ***Gamefication by design: Implementing Game Mechanics in Web and Mobile apps***, California: O'Reilly Media, 2011.

ZYDA, Michael. From Visual Simulation To Virtual Reality To Games. **IEEE Computer Science** v. 38, n.9, p 25-32. Disponível em:<<http://gamepipe.usc.edu/~zyda/resources/pubs/Zyda-IEEE-Computer-Sept2005.pdf>> Acesso em: 13/10/2014.

APÊNDICE A – QUADRA DE CONGRUÊNCIA TEORIA X QUESTIONÁRIO

COMPONENTE DO MODELO DE NEGÓCIOS	ASPECTO TEÓRICO	X	PERGUNTA
SEGMENTO DE CLIENTES	Qualquer organização precisa agrupar os clientes em segmentos diferentes uma vez que cada segmento possui necessidades peculiares, comportamentos e atributos comuns que os diferenciam (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) 2. Através da Segmentação a empresa é capaz de alcançar os clientes alvo de maneira mais eficiente com produtos que venham a atender suas necessidades específicas. (KOTLER; ARMSTRONG, 2007)		Qual o público que a empresa procura atender? Quem são os clientes de vocês? (Faixa etária, Renda)
PROPOSTA DE VALOR	Descreve o que determinado produto ou serviço cria de valor para um segmento em específico. É o diferencial que faz com o cliente adquira determinado produto. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)		O que vocês propõem de diferente pro clientes de vocês? Por que que os clientes compram o produto da sua empresa?
CANAIS	É através neste componente que está descrito como uma empresa se comunica e alcança seus segmentos de clientes para que possa entregar o valor proposto. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)		Como vocês chegam a seus clientes? Como eles tomam conhecimento da existência do negócio de vocês e dos produtos que vocês vendem? Quais os canais utilizados para a venda dos produtos de vocês?
RELACIONAMENTO COM CLIENTES	O relacionamento com clientes busca descrever o tipo de relação que determinada empresa estabelece com o público que atende. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)		Como vocês se relacionam com o cliente de vocês? Existe participação do cliente no desenvolvimento do produto?

FONTES DE RECEITA	O componente Fontes de Receita procura responder perguntas como: pelo que os clientes pagam atualmente? Como pagam ? E como cada tipo de receita contribui para o total do faturamento da empresa. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)	Quais as principais fontes de receitas de vocês? De que forma os clientes pagam pelos serviços/produtos?
	Diferentes formas de geração de receita exigem diferentes tipos de mecanismos de precificação. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)	Como se dá a precificação dos serviços/produtos de vocês?
RECURSOS PRINCIPAIS	Para o funcionamento do Modelo de Negócios as empresas precisam de diferentes recursos e ativos principais. Esses recursos podem ser físicos, financeiros ou intelectuais. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)	Qual o principal ativo necessário para que vocês desenvolvam o produto/serviço de vocês ? Isso é que tipos, de materiais, profissionais vocês precisam?
ATIVIDADES - CHAVE	Descrição das ações fundamentais para o funcionamento do Modelo de Negócios. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011) O que tem maior necessidade de desenvolvimento da organização para que o Modelo de Negócio tenha êxito. (OROFINO, 2008)	Quais as atividades são de importância fundamental para o desenvolvimento do produto de vocês ?
PARCERIAS PRINCIPAIS	Descrição da rede de fornecedores e dos parceiros que fazem o Modelo de Negócios funcionar. As empresas criam alianças para que possam validar seus Modelos de Negócios, afim de reduzir riscos ou adquirir recursos. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)	Existe algum tipo de parceria com outras empresas que ajudam o negócio de vocês a funcionar?
		Existe algum fornecedor no negócio de vocês? Se sim, de que forma eles atuam?
ESTRUTURA DE CUSTOS	Descrição dos custos de maior importância para operacionalização do Modelo de Negócios da empresa. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011)	Quais os principais custos existentes na empresa de vocês?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO APLICADO JUNTO AOS SÓCIOS DAS EMPRESAS

Aspectos da empresa:

1. Qual o ano de fundação da empresa? Qual a motivação? Houve um planejamento?
2. Existe alguma missão/visão institucionalizada?
3. Qual o número de funcionários da empresa e como eles estão alocados?

Aspectos teórico-práticos:

Breve explicação sobre o Modelo de Negócios Canvas.

1. Qual o público que a empresa procura atender ? Quem são os clientes de vocês ?
(Segmento de Clientes)
2. O que vocês propõem de diferente para o cliente de vocês? Por que que os clientes compram o produto da sua empresa? **(Proposta de Valor)**
3. Como vocês chegam a seus clientes? Como eles tomam conhecimento da existência do negócio de vocês e dos produtos que vocês vendem? **(Canais)**
4. Quais os canais utilizados para a venda dos produtos de vocês ? **(Canais)**
5. Como vocês se relacionam com o cliente de vocês ? **(Relacionamento com Clientes)**
6. Quais as principais fontes de receitas de vocês? De que forma os clientes pagam pelos serviços/produtos? **(Fontes de Receita)**
7. Como se dá a precificação dos serviços/produtos de vocês? **(Fontes de Receita)**
8. Qual o principal ativo necessário para que vocês desenvolvam o produto/serviço de vocês ? Que tipos de materiais, profissionais vocês precisam? **(Recursos Principais)**
9. Quais as atividades são de importância fundamental para o desenvolvimento do negócio de vocês ? **(Atividades-Chave)**
10. Existe algum tipo de parceria com outras empresas que ajudam o negócio de vocês a funcionar? **(Parcerias Principais)**
11. Existe algum fornecedor no negócio de vocês? Se sim, de que forma eles atuam?
(Parcerias Principais)
12. Quais os principais custos existentes na empresa de vocês? **(Estrutura de Custos)**