

## UMA ANÁLISE DO MERCADO INTERNACIONAL DE JOGOS ELETRÔNICOS SOB A ÓTICA DE FLIGSTEIN

**Autoria:** Marcelo Zepka Baumgarten

### RESUMO

O presente trabalho consiste de um estudo de caso envolvendo atores e a dinâmica do mercado internacional de videogames, sob a perspectiva de Fligstein. A pergunta-chave é: como conhecer o mercado internacional de videogames pela ótica de Fligstein? O presente artigo se valeu de pesquisa documental em sites dos atores envolvidos; busca em periódicos especializados; material coletado para trabalho anterior; declarações de executivos dos atores envolvidos; programas sobre o tema da pesquisa; dados estatísticos compilados por empresas especializadas; dentre outras fontes. O escopo de Fligstein ofereceu os meios necessários para atingir os objetivos, desbravando um objeto pouco conhecido cientificamente.

**Palavras-Chave:** Campos de Ação Estratégicos, Videogames, Instituições, Habilidades Sociais.

### INTRODUÇÃO

O mercado internacional dos videogames movimentava tanto ou mais recursos financeiros quanto a indústria do cinema, da música e demais manifestações culturais, porém notadamente recebe menor atenção por parte da mídia e da comunidade acadêmica. Investigar e compreender este mercado, suas dinâmicas, principais atores e principais instituições vigente é uma necessidade para uma comunidade científica que se predispõe a conhecer o mundo em que atua e que para ele deseja desenvolver melhorias.

Um mercado que é relativamente recente, com suas origens datadas da década de 70, já apresenta situações interessantes nestes aproximadamente 50 anos de existência, situações estas que revelam atores poderosos, seguidores “flexíveis” quanto à sua lealdade, lutas por posição e formação de coalizões bastante ativas e produtos que, pela natureza tecnológica, demandam aos atores atenção redobrada.

O objetivo deste estudo é valer-se dos conhecimentos de Fligstein, em diversas publicações, para melhor compreender o mercado internacional de videogames, sua dinâmica, atores e acontecimentos marcantes, e revelar compreensões que numa análise menos qualificada passariam despercebidas. A pergunta-chave é: como conhecer o mercado internacional de videogames pela ótica de Fligstein? E o que de relevante isto nos mostra?

Para tanto, o presente artigo se valeu de extensa pesquisa documental em sites corporativos dos atores envolvidos; busca em periódicos especializados diversos, indo desde a década de 80 até os anos 2000; reaproveitamento de material coletado e utilizado em outro trabalho anteriormente publicado no Enanpad 2009, sobre um dos atores aqui abordados especificamente; declarações de executivos dos atores envolvidos; documentários e programas sobre o tema da pesquisa; dados estatísticos compilados por empresas especializadas em monitorar o mercado referido; dentre outras fontes.

O desenvolvimento do presente trabalho segue a seguinte lógica: em um primeiro momento, é apresentada a base conceitual de Fligstein que dará suporte às compreensões aqui desenvolvidas; na sequência, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada; após, é apresentada uma linha do tempo com os principais fatos a serem trabalhados, junto com uma breve exposição dos antecedentes históricos da criação do mercado em questão; após, de maneira integrada, são feitas as análises, permeando o reporte histórico do mercado; por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa. Espera-se que desta forma os objetivos do trabalho tenham sido alcançados e a contribuição para a ciência tenha sido garantida.

## SUPORTE TEÓRICO

### OS MERCADOS E OS CAMPOS DE AÇÃO ESTRATÉGICA (STRATEGIC ACTION FIELDS - SAFs)

Chamamos de CAMPO DE AÇÃO ESTRATÉGICA (SAF) uma ordem social de meso-nível, cujos atores (sejam eles individuais ou coletivos) movimentam-se sempre considerando as movimentações dos outros atores presentes, servindo-se de base de conhecimentos comuns dos propósitos do campo, suas relações neste campo (incluindo a noção de quem tem o poder e porque), e as regras do mesmo. Entretanto, é necessário afastar a idéia de unicidade nos campos, sendo compostos por outros campos e sendo componentes de campos mais amplos. Os atores coletivos são, por si só, constituídos e constituintes de SAFs (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011, p.3). Isto posto, torna-se plausível e relevante a utilização da abordagem dos SAFs para a análise dos mercados, em seus mais diferentes níveis, o que justifica a lente adotada neste trabalho.

Os mercados, conforme a perspectiva dos SAF, são espaços em que um grupo de atores (firmas) interagem entre si, levando em conta as ações de cada uma delas, sob a égide de um conjunto de instituições-base, com uma determinada distribuição de poder entre os atores. Conscientes de sua posição no campo e de suas capacidades, as firmas agem, via de regra, em competição ou cooperação, no intuito de sobreviver, o que vem a ser favorecido pela estabilização destes mercados. Não há afastamento da instabilidade, entretanto, como será discutido na sequência.

O que fica evidente a partir desta concepção é que a habilidade social de cada ator é fundamental para a dinâmica da teoria de Fligstein. Nesse sentido, “habilidade social” consiste na capacidade dos atores em agir estrategicamente, mesmo nos meios sociais mais estáveis, onde atores estrategicamente habilidosos, em grupos dominantes (incumbentes) promovem a produção e reprodução do status quo (estabilidade). Sua ação estratégica de manutenção do status serve-se de um conjunto de significados compartilhados por outros atores, com seus interesses e identidades refletidas neste conjunto de significados. Conforme diz Fligstein (2007, p. 71), “a idéia de habilidade social é que os atores precisam induzir a cooperação dos outros”.

### OS ATORES SOCIAIS

Ação estratégica trata da capacidade de controle de atores, em um cenário específico (Padgett and Ansell 1993; White 1994). Os atores agem estrategicamente no sentido de criar identidades, coalizões políticas e interesses. Segundo Fligstein e McAdam (2002), esta capacidade depende de que estes atores hábeis consigam antecipar a percepção dos outros atores, assumir suas posições e trabalhar no sentido de encontrar uma definição coletiva de interesses (Jasper, 2004, 2006).

A habilidade dos atores é fundamental nesta dinâmica. Em meios “institucionalizados”, significados podem ser naturalizados, e as ações são normalmente guiadas por estes significados compartilhados. Mesmo assim, ainda que nestes meios institucionalizados seja teoricamente mais simples para atores estrategicamente hábeis de grupos incumbentes reproduzir a ordem, esta reprodução ainda depende de sua habilidade. Há a necessidade de identificar e conclamar identidades coletivas e convencer seus colegas a agir.

Por outro lado, em meios não-institucionalizados, a atuação dos atores hábeis transforma-se. Sua atuação deve ser no sentido de ajudar a criar e manter identidades coletivas. Devem ser capazes de construir coalizões políticas ou, conforme Fligstein e

McAdam (2002), ter recursos suficientes para produzir um campo hierarquizado (Ganz 2000, 2009). É o que DiMaggio (1988) chama de “empreendedores institucionais”.

Os atores sociais estão, na visão de Fligstein, divididos em dois grupos: os incumbentes (dominantes) e desafiantes. Atores Incumbentes possuem capacidade de influência superior aos demais em dado campo. Em decorrência disto, os propósitos do campo tendem a se guiar por seus interesses, as posições do campo tendem a ser definidas de acordo com sua posição, as regras tendem a favorecê-los, e os significados compartilhados tendem a legitimar e dar suporte à sua posição privilegiada no campo. Por outro lado, os Atores Desafiantes situam-se em posições menos privilegiadas no campo e, via de regra, pouco conseguem influenciar o campo na maior parte do tempo. Na maior parte do tempo é plausível que os desafiantes se conformem com a ordem prevalente, tomando o que o sistema lhes oferece e aguardando novas oportunidades de desafiar a estrutura e a lógica do sistema (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011, p.5-6)

Mesmo dentro dos grupos a dinâmica é complexa e nada estanque. Em grupos dominantes é comum identificar atores hábeis tentando melhorar sua posição em relação aos seus principais desafiantes, sempre pressionando os limites das regras atuais que produzem a ordem. O risco aqui é a extrapolação da pressão entre diversos atores do grupo incumbente, o que poderia ferir a própria ordem que de maneira geral lhes serve. Conforme Fligstein (2002) essa interação pode criar uma tensão permanente em um campo e a percepção de que o campo está sempre em algum tipo de crise. Já os atores sociais hábeis de grupos desafiantes buscarão a criação de nichos e a melhor exploração daquilo que o sistema lhes dá, evitando assim confrontação direta com grupos dominantes em campos estáveis, o que lhes reduziria a chance de sobrevivência e mudança do campo. A nova realidade surge pela criação de novas regras e uma nova ordem, com novas coalizões políticas baseadas em interesse ou novos quadros culturais (FLIGSTEIN, 2007, p. 91).

Também é preciso considerar a atuação de um ator específico nestas dinâmicas, o Estado, cujo papel é fundamental na composição e permanência dos mercados. É o Estado participante ativo da criação de regras sobre direitos de propriedade, estruturas de governança e regras de troca de modo a estabilizar os mercados para a atuação das firmas. Criar estas instituições pressupõe então a ação estatal com interação de firmas, partidos políticos e novas concepções de regulação (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011, p. 12-13).

## **INSTITUIÇÕES BÁSICAS DOS MERCADOS**

Por “Instituições” Fligstein (2007) entende regras compartilhadas, podendo ser legislações ou entendimentos coletivos, estabelecidos por costumes ou acordos, sejam eles tácitos ou explícitos. No caso específico dos mercados, consideramos as instituições básicas de sua manutenção os direitos de propriedade, as estruturas de governança, as concepções de controle e as regras de troca. Tais instituições básicas são as que viabilizam aos atores a chance de organização, competição e cooperação.

O poder destas instituições tanto serve para capacitar quanto para coagir atores sociais a determinadas medidas, dependendo de sua absorção e da força de tais atores. Incumbentes tem chances maiores de tomar para si as instituições (criá-las, transformá-las) e manter sua posição, reproduzi-la. Desafiantes, na maior parte das vezes, tendem a ser coagidos pelas instituições, conforme a ação dos incumbentes, ainda que vez por outra tenham oportunidade de valer-se de regras existentes de forma não planejada para criar novas instituições (FLIGSTEIN, 2007, p.73).

Os direitos de propriedade consistem em relações sociais que definem quem pode reclamar os lucros da firma, ou seja, quem obtém as maiores vantagens sobre as operações

realizadas. É natural que grupos organizados de trabalhadores, empresários, agências de governo e partidos políticos disputem constantemente tais direitos de propriedade, o que faz com que sua conceituação seja dinâmica e com potencial mutante.

No que tange às estruturas de governança, são regras gerais pelas quais a sociedade define as relações de competição, cooperação, organização das firmas, dentre outras. Podem ser tanto leis quanto práticas informais. Diferentes sociedades tendem a apresentar diferentes estruturas de governança, apresentando variações quanto ao que é permitido e o que é aceito (fusões, cooperação, formas organizacionais...).

Quanto às concepções de controle, são responsáveis pela formação de percepções sobre como um mercado funciona, o que permite aos atores compreender o mundo em que atuam e agir/responder aos seus desafios. Se estabelecem a partir de acordos entre atores existentes, desde o interior das firmas, acordos sobre princípios de organização interna, táticas de competição ou cooperação, e hierarquia ou status das firmas em dado mercado. Vale ressaltar que tais concepções precisam da ratificação (ou ao menos não-oposição) do Estado para manter-se.

Sobre as regras de troca, finalmente, são definições sobre as partes possíveis de uma relação transacional, dentre os atores existentes, e as condições sob as quais as trocas podem se realizar. Tais regras podem versar sobre temas diversos, como transporte, cobrança, seguro, câmbio e a segurança dos contratos, trazendo segurança transacional aos participantes e facilitando a solidez do mercado. Da mesma forma que as outras instituições básicas, são palco de disputas e dependem da atuação do Estado para sua criação e imposição (FLIGSTEIN, 2002).

## **SURGIMENTO, ESTABILIDADE E CRISE**

Nos campos novos, ainda não estabilizados, acordos sobre as condições básicas ainda não emergiram. Nestes mercados, atores sociais habilidosos são fundamentais, uma vez que são eles os responsáveis por criar e propagar traduções viáveis de regras existentes e recursos disponíveis de modo a produzir uma ordem, maximizando a chance de. Se tais atores habilidosos possuírem recursos preexistentes e souberem utilizá-los há a chance de estabelecer ali um campo hierarquizado (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011, p.11-12).

Uma vez consolidados os acordos há a estabilidade. SAFs estáveis possuem atores com posições bem definidas e reconhecidas. As regras do jogo são bem conhecidas e há a tendência de resposta à crise pela aderência ao status quo, por parte dos dominantes. Via de regra há similaridade entre as firmas, pois refletem as instituições básicas daquele mercado. Conforme Fligstein (2002), atingir a estabilidade em um mercado exige a construção de uma concepção de controle que permita formas não auto-destrutivas de competição. Estas concepções de controle atuam como uma identidade coletiva de ampla adesão.

Os momentos de estabilidade quando rompidos propiciam as crises. É comum que a desestabilização de SAFs seja originada por embates oriundos de outros SAFs, na lógica de que há interconexão entre SAFs já exposta. Há também a possibilidade de invasão dos SAFs por grupos de organizações externos, por ações contrárias do Estado ou por crises generalizadas que transcendem os SAFs (como guerras e crises econômicas massivas) (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011, p.14-15; FLIGSTEIN, 2002). É dentre os meios em crise que esperamos encontrar a maior parte das possibilidades de mudança, com transformação das instituições básicas.

No que toca à invasão de um mercado existente, geralmente esta se dá por uma de duas formas possíveis: firmas em mercados próximos podem entrar em outros mercados, inserindo novas concepções de controle bem sucedidas oriundas daquele mercado original,

em busca de aumento das suas vantagens; ou firmas podem entrar em mercados iguais, mas em zonas geográficas diferentes, buscando minar a ordem local instituída (FLIGSTEIN, 2002). Se tais firmas forem suficientemente poderosas, a possibilidade de desestruturação e chance de reestruturação daquele mercado se amplia. Há uma tendência de firmas em mercados originalmente estáveis continuarem a usar as concepções governantes de controle, mesmo quando confrontadas com invasões externas ou crise econômica generalizada (FLIGSTEIN, 2002). Aos invasores cabe a tentativa de tentar criar novas regras e uma nova ordem e assim criar uma nova coalizão política baseada em interesses, ou criar uma nova estrutura cultural que reorganize interesses e identidades (FLIGSTEIN e MCADAM, 2011, p.18).

Durante os processos de mudança nos mercados, esperam-se dois tipos de projeto político, interligados: uma luta interna nas firmas por poder e a luta por poder entre as firmas pelo controle dos mercados. Quanto aos embates internos nas firmas, as firmas com problema tendem a passar por questionamentos dos membros sobre suas concepções de controle, sobre como lidar com as situações que o campo lhe propicia. Estas disputas se referem à disputa por quem irá controlar a organização, como ela será organizada e como as situações serão analisadas e respondidas. Novos grupos de atores organizacionais tentam reconstruir a firma contra as linhas de invasores (FLIGSTEIN, 2002, p.669). Aos vencedores é garantida a reprodução de suas visões por todo o ambiente organizacional, ditando os rumos de como a organização enfrentará o mercado e os demais atores (FLIGSTEIN, 2002).

## **MÉTODO DE PESQUISA**

O presente trabalho consiste de um estudo de caso envolvendo atores e a dinâmica de um mercado, no caso o mercado internacional de videogames. A lente conceitual de Fligstein corresponde ao presente trabalho.

A coleta de dados desenvolveu-se a partir de revisão bibliográfica e documental. A pesquisa foi centrada em dados secundários, principalmente fontes disponibilizadas pela própria empresa em seu site oficial. Outras fontes utilizadas foram revistas conceituadas no mercado de jogos, bem como publicações digitais, no intento de permitir uma maior visibilidade dos fatos e estratégias, bem como proporcionar maior garantia na veracidade dos dados.

Os dados coletados foram abordados a partir de uma perspectiva analítica e crítica, de modo a entender a motivação, os planos, passos e traços estratégicos dos atores da indústria dos jogos eletrônicos.

O desenvolvimento do presente trabalho segue a seguinte lógica: em um primeiro momento, é apresentada a base conceitual de Fligstein que dará suporte às compreensões aqui desenvolvidas; na sequência, é apresentada a metodologia de pesquisa utilizada; após, é apresentada uma linha do tempo com os principais fatos a serem trabalhados, junto com uma breve exposição dos antecedentes históricos da criação do mercado em questão; após, de maneira integrada, são feitas as análises, permeando o reporte histórico do mercado; por fim, são apresentadas as conclusões da pesquisa.

Começaremos a análise do caso introduzindo brevemente os antecedentes históricos do surgimento do mercado internacional de videogames. Para tanto, serão expostos brevemente os acontecimentos marcantes que antecederam o surgimento das primeiras firmas componentes do mesmo, seguindo-se a isto a composição de uma linha do tempo que servirá de ilustração-guia para as análises do mercado em si, sob o prisma das teorias de Fligstein. Quanto às análises propriamente ditas, serão realizadas juntamente com a apresentação do

histórico do mercado, sem uma demarcação de separações, de modo a permitir uma visão mais contínua e completa, sem aparência meramente acadêmica.

## **O CASO DO MERCADO INTERNACIONAL DE VIDEOGAMES**

### **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

A história dos videogames começa, necessariamente, pelo desenvolvimento da tecnologia que propiciou seu desenvolvimento inicial. E, assim como prevê Fligstein, as raízes deste campo surgiram em campos “próximos”, no caso, a então ainda jovem indústria de tecnologia eletrônica e informática. Conforme já discutido, uma firma encontra mais possibilidade de saltar de um campo para outro (ou, neste caso, iniciá-lo) quando provém de campos similares, próximos, com características que lhe são fáceis de assumir por sua semelhança.

O ano era 1951, e o responsável pelos primeiros passos da futura indústria de videogames foi o engenheiro Ralph Baer, então vinculado à companhia de eletrônicos Loral, sediada em Nova Iorque, Estados Unidos da América. Ralph recebeu neste ano a encomenda de um projeto para desenvolver um televisor que fosse o estado-de-arte e possuísse um apelo irresistível e sem paralelo à época.

Aproveitando aquilo que já era conhecido de seu trabalho com tecnologia de aparelhos retransmissores, e inspirado por alguns experimentos amadores de engenheiros, sem qualquer destinação comercial, de interação eletrônica e proto-jogos extremamente simples, Baer surgiu com a idéia de que seria comercialmente viável incluir no aparelho televisor uma função de jogo interativo (Kent 2001). A idéia inicialmente não atraiu a Loral, que a descartou, o que é compreensível se considerarmos que estamos aí pensando ainda no âmbito do mercado de televisores e, em sintonia com as idéias de Fligstein, as instituições básicas daquele mercado e os atores que ali participam tendem a se apegar fortemente ao status quo e rejeitar, ao menos à princípio, à inovações que representem transformações significativas, o que pode gerar instabilidade.

Ainda que a idéia tenha sido rejeitada no âmbito da Loral, a semente plantada passou a repercutir entre a comunidade de engenheiros da época, nos bastidores, e finalmente em 1958 e 1961 surgem os primeiros jogos genuinamente desenvolvidos como videogames, um simulador de tênis e um simulador de guerra espacial, respectivamente. Este crescimento silencioso e gradual da idéia inovadora também pode ser compreendido pelas teorias de Fligstein, que nos expõe a possibilidade de uma idéia ser inicialmente rejeitada em um campo, mas gradualmente gerar movimentações dos atores por sua existência, que vão aliar-se contra ou a favor de sua implantação e assim mudar as dinâmicas existentes (ou, no caso em tela, criar um novo campo).

### **A FORMAÇÃO DO MERCADO E AS PRIMEIRAS PLATAFORMAS**

O surgimento das primeiras firmas, pioneiras, traz consigo a necessidade destes primeiros atores desenvolverem habilidades sociais estratégicas, de modo a poder começar a moldar as instituições básicas e trazer para si o apoio necessário para constituir uma posição de dominância nestes novos mercados. Por outro lado, conforme Fligstein, é próprio de mercados novos uma turbulência inicial, com dinâmicas ainda não consolidadas, ausência de instituições bem definidas e riscos de sobrevivência e auto-destruição para as firmas participantes. Especialmente pelo perigo da concorrência predatória representada pela guerra de preços (o que violenta as firmas, generalizadamente) e, no caso em tela, um desdobramento que futuramente ia se mostrar determinante, a banalização e descontrole sobre os produtos

oferecidos (este tema será discutido em breve, com aprofundamento na falha das instituições básicas).

A firma pioneira que começou de fato este mercado foi a Magnavox, não surpreendentemente uma empresa originalmente oriunda da indústria de eletrônicos residenciais (televisores) e tecnologia da indústria de defesa norte-americana, dois campos próximos e nascedouros da tecnologia dos videogames. O primeiro grande console de jogos, o Magnavox Odyssey, foi oficialmente lançado em 1972 (um licenciamento da tecnologia aperfeiçoada pelo engenheiro Ralph Baer, em continuação ao seu projeto pioneiro de 1951).

Seu surgimento e sucesso inicial foi naturalmente seguido pelo lançamento de consoles concorrentes por parte da recém fundada Atari e de outras empresa advindas de mercados próximos (também eletrônicos residenciais) como a Fairchild e a RCA (que também participava do mercado fonográfico). Inúmeras empresas menores juntaram-se ao mercado, reproduzindo os produtos apresentados sem qualquer critério. Esta é chamada a Primeira Geração de Videogames, entre 1972 até 1977.

Duas análises são possíveis, sob os prismas de Fligstein: uma qualificação dos atores existentes e a dinâmica inicialmente criada por estes atores. Quatro grandes empresas apresentavam então grande poder de determinação de rumos e potencial para criar e manter instituições neste mercado nascente (ainda que, como veremos na sequência, não o tenham feito): Atari, RCA, Fairchild e Magnavox. A estas podemos considerar Incumbentes, um conjunto de atores mais poderosos e com potencial de congregar as empresas restantes, menores e pouco representativas individualmente, à sua volta. Às restantes podemos considerar desafiantes, ainda que tenham apenas se resguardado ao papel de repetidoras do status quo, em concordância com as predições de Fligstein sobre o comportamento esperado na maior parte do tempo por parte dos desafiantes.

Quanto à dinâmica destes atores, aos pequenos, desafiantes, coube a repetição daquilo que era propagado pelos incumbentes, que rivalizavam entre si ainda na tentativa de estabelecer uma hierarquia no mercado e consolidar instituições necessárias. A Magnavox, em especial, manifestou consideráveis esforços para trazer gigantes de outros campos próximos para seu lado neste novo campo, de modo a conseguir força suficiente (ou uma coalizão sólida) para dominar o campo dos videogames.

Em 1974, aproveitando uma parceria de longa data com a Phillips (da área de tecnologia eletrônica), efetivou uma fusão entre as duas empresas, reforçando seu poderio tecnológico e de investimento e a possibilidade de captação de outras empresas. Em anos posteriores, a Phillips Magnavox adquiriu a Philco (também da área de eletrônicos) e firmou parceria com a gigante oriental Sony, reforçando a tentativa de projetar-se como o ator dominante no campo.

A Atari, por sua vez, movimentou-se em duas frentes: uma na tentativa de angariar aliados, tal qual fez a Magnavox (fusão com a Warner Communications em 1976, outra firma de um campo próximo, tal qual previu Fligstein); outra, trabalhando com a rede de distribuidores de jogos eletrônicos (inicialmente mesas de pinball) para obter destes exclusividade de comercialização, o que Fligstein considera como desenvolvimento de força dos atores (conexões e cadeias de produção e suprimento são elementos que conferem poder aos atores).

As duas outras grandes empresas, RCA e Fairchild, concentraram seus movimentos em aperfeiçoamento tecnológico dos produtos, no intento de assim sobrepujar os demais e conquistar a supremacia. Não há registro de ação estatal nesta primeira geração dos videogames, no sentido de estabelecer ou regulamentar o mercado, o que, combinado com a falha dos grandes atores em conseguir criar coalizões ou domínio singular sobre os demais

atores, levou ao predatismo coletivo, uma guerra generalizada de preços (um risco apontado por Fligstein em mercados não-institucionalizados). A guerra de preços foi causada por uma venda por baixíssimos valores dos grandes estoques de produto que não conseguiam ser vendidos, já no ano de 1977. A primeira grande quebra foi calcada na existência de inúmeras versões genéricas dos mesmos produtos, sem qualquer padrão estabelecido e já defasados tecnologicamente, ainda mais em comparação com os jogos que eram apresentados nos grandes fliperamas à época.

É esperado em crises nos mercados, conforme Fligstein, que os atores dominantes busquem manter o status quo e atuem neste sentido, sendo também esperado que, por maior fragilidade, os desafiantes tenham maior chance de mortalidade, ainda que tenham chance de propor novas realidades. RCA e Fairchild retiraram-se do mercado neste evento, sem perspectiva de recuperar as perdas, e praticamente nenhuma das pequenas companhias sobreviveu ao choque. Apenas Atari e Magnavox conseguiram manter-se em funcionamento, sem grandes inovações propostas e apelando à força e conexões formadas antes da crise para suportar o período de choque.

### **A DOMINÂNCIA DA ATARI**

O status quo foi assim mantido, e a superação da crise é marcada pela nova movimentação da Atari em trazer para o seu lado a Taito, uma firma oriental que despontou nos fliperamas com o jogo Space Invaders. O licenciamento deste novo jogo, aliado com o lançamento de novos consoles por parte da Atari (Atari 2600 Video Game System) e da Magnavox (Magnavox Odyssey 2) e o surgimento de novas produtoras de jogos marca a chamada Segunda Geração (1977-1983). Esta era pós-crise de 1977, com manutenção das dinâmicas já praticadas, mas com um reaquecimento das vendas, viu surgir novos consoles concorrentes, similares aos dois já mencionados, dentre os quais são destacáveis o Intellivision I (da Mattel, oriunda do mercado de brinquedos) e o Colecovision (da Coleco, oriunda da indústria de piscinas plásticas).

A superação da quebra de 1977 veio com novas alianças e a formação, finalmente, de uma dominância da Atari, obtendo status de condutora do mercado junto às produtoras de jogos. A política da Atari de captação de seguidores derivava da política anteriormente testada de busca de exclusividade nas máquinas de pinball, já mencionadas aqui. O êxito fez com que a Atari suplantasse a concorrência e decretou o posto de concorrentes secundários ao Intellivision e ao Colecovision. À Atari pode ser concedido o posto de ator dominante nesta segunda geração, cujas decisões (para o bem e para o mal) guiaram o mercado até sua próxima quebra, em fins de 1983, princípio de 1984. Das conexões feitas pela Atari vieram grandes sucessos de venda como Pac-Man, da Namco e Donkey Kong, da Nintendo, dentre outros.

Analisando criticamente o contexto da época, apesar da ascensão da Atari ao posto de dominância, houve falha por parte da empresa em consolidar parte das instituições básicas das quais Fligstein trata. Disputas cruciais vinham sendo travadas no que se refere aos direitos de propriedade e às concepções de controle, tanto internamente na Atari (na disputa dos direitos dos programadores, que será tratada no próximo tópico) quanto entre as empresas, na nova banalização dos produtos (agora dos jogos) o que criou uma nova guerra de preços para esvaziar estoques lotados de produtos de baixíssima qualidade, criados a toque de caixa por um número grande de empresas, de modo a aproveitar rapidamente o sucesso do mercado. A produção desastrosa do jogo do filme ET é um retrato do descontrole da Atari sobre o mercado, culminando com o descarte da maior parte do estoque do produto em uma vala em um deserto americano.



A banalização surgiu, em boa parte, pelo enfraquecimento da concepção de controle que a Atari defendia. Não mais as pequenas empresas respeitavam a posição da Atari como criadora da plataforma de jogos, tampouco submetiam-se a ela quando da criação dos jogos. A falta de supervisão da Atari sobre os jogos produzidos para sua plataforma (consequência da falta de percepção compartilhada de uma hierarquia, com a Atari como superiora, por parte das pequenas empresas) permitiu o rápido surgimento de muitos jogos, com pouca qualidade, o que irritou os consumidores, levando os jogos ao “encalhe” e, conseqüentemente, à venda dos mesmos jogos por preços abaixo do esperado, consolidando a perigosa guerra de preços prevista por Fligstein. A falha na concepção de controle foi uma das causas da segunda grande quebra do mercado, em princípio de 1984.

### **A CISMA ATARI-ACTIVISION**

Antes de tratar sobre a quebra de 1984 e suas conseqüências, cabe destacar a outra falha da incumbente Atari quanto à consolidação das instituições básicas dos mercados: o problema dos direitos de propriedade. Conforme Fligstein (2002), os direitos de propriedade tratam sobre quem tem direito a clamar pelo lucro dos produtos originados, e como isto se opera. No caso em tela, internamente houve, durante a Segunda Geração de Consoles, momento de predomínio da Atari, um momento em que os programadores de jogos da empresa começaram a questionar as visões da empresa (compartilhadas pelo mercado de videogames até então) sobre quem deveria lucrar sobre a produção dos jogos.

Os programadores até então muitas vezes sequer eram creditados nos produtos, tampouco recebiam valores além do salário mensal sobre os jogos produzidos. Havia também reclamações sobre os prazos curtos e as más condições de trabalho oferecidas (relacionadas com o encurtamento do período de desenvolvimento dos jogos para aproveitar o aquecimento do mercado). Fligstein nos diz que as disputas internas nas firmas representam a rediscussão das concepções de controle e das visões sobre as instituições daquela firma com relação aos desafios apresentados pelo meio externo. Com um mercado aquecido e o retorno sendo apenas repassado à Atari, internamente acentuou-se a discussão sobre como lidar com esta realidade.

Fligstein diz que desta disputa tende a surgir a visão que será dominante na empresa daí por diante, e que os atores triunfantes serão os representantes destas visões. Numa interpretação derivada, podemos supor que as vozes vencidas terão seus espaços reduzidos na firma, o que pode nos ajudar a compreender as razões pelas quais em 1979, após meses de discussões, os maiores programadores da Atari decidiram desligar-se da empresa, após verem suas propostas de divisão de direitos frustradas, e fundar a Activision, uma firma exclusivamente produtora de jogos, que viria a tornar-se a maior produtora de jogos desta geração e que perdura até hoje na atividade.

A cisão representou para a Atari a partida de quatro de seus maiores programadores e a criação de uma firma que, daí por diante, respondeu por aproximadamente metade das vendas de jogos para o console. Expandindo a compreensão de Fligstein, as disputas internas não só representam novos rumos para as visões da companhia dominante frente aos seus próprios desafios e frente às outras firmas, como também podem representar a criação de novos obstáculos para a própria firma quando os interesses envolvidos não conseguem ser conciliados e traduzidos coletivamente de maneira adequada.

### **A CRISE DE 1984 E A REINSTITUCIONALIZAÇÃO DO MERCADO PELA NINTENDO**

Falhas quanto aos direitos de propriedade e quanto às concepções de controle decretaram o fim da dominância da Atari e o fim da segunda geração de consoles, novamente com a saída de firmas do mercado de jogos e a falência de tantas outras pequenas (mais suscetíveis às crises, de acordo com Fligstein).

Entre 1984 e 1986 o mercado de jogos praticamente deixou de existir, em particular nos Estados Unidos da América, dando lugar à ascensão do mercado de computadores pessoais e ao auge dos fliperamas. Esta ocorrência é bastante compreensível se considerarmos que um campo é, via de regra, interconectado com outros campos próximos, na visão de Fligstein, e o mercado de videogames era intimamente ligado ao mercado de fliperamas e de computadores. Um número considerável de jogos era originário dos fliperamas e só depois “portados” (transpostos) para os consoles; e os computadores pessoais, apesar de mais caros, tinham capacidades similares aos consoles em termos de jogos, mas podiam servir para trabalho, estudo, dentre outras atividades.

Uma crise é uma excelente oportunidade para que um ator desafiante possa aproveitar a fragilidade das instituições para lidar com situações peculiares (e aproveitar as falhas dos grupos dominantes em solucioná-las) e reconstruir as instituições e o próprio mercado tendo em mente seus interesses ou os interesses de sua coalizão. Entra em cena a desafiante Nintendo, outrora produtora de brinquedos (baralhos, jogos de fliperama e, por fim, jogos de videogame), com um console próprio, com uma filosofia diferente, uma concepção de controle bem mais rígida e uma visão centralizada da produção de jogos, reconfigurando o cenário que levou a Atari à ruína anos antes.

Em 1986, mundialmente (final de 1985, no Japão), a Nintendo aproveita a crise mundial do mercado de videogames e lança o Nintendo Entertainment System – NES (Family Computer – FAMICOM, no Japão), um console com capacidades tecnológicas bem superiores aos Atari 2600. Nos bastidores, a Nintendo aproveitou a falha dos incumbentes anteriores para congrega sob sua guia as produtoras orientais de jogos (neste período responsáveis por boa parte dos grandes sucessos de vendas). A expertise em brinquedos e nos fliperamas propiciou para a Nintendo repensar a forma como as empresas se relacionavam na produção e distribuição de jogos, moldando um modelo institucional que perdurou quase intacto até meados dos anos 2000.

A proposição inovadora da Nintendo pressupunha que os produtores de jogos tinham sim direitos sobre os jogos que produziam (uma revisão dos direitos de propriedade, geradores da crise Atari-Activision). Pressupunha também que ela, Nintendo, criadora da plataforma NES, necessariamente centralizaria a liberação de lançamentos para seu console, vedando a compatibilidade de jogos não analisados (com a criação do selo Nintendo de qualidade) – isto assegurava uma hierarquização do mercado que a colocava, exclusivamente, no comando, ainda que garantisse alguma liberdade aos produtores de jogos. Concepção de controle e direitos de propriedade estavam então, enfim, redefinidos, repropostos e, daí por diante, assimilados e compartilhados pelos atores no mercado. Quanto às regras de troca, mantiveram-se as proposição tradicionais, assim também sendo possível concluir sobre as estruturas de governança.

A Nintendo inaugurava assim a Terceira Geração de Videogames (1986-1989), uma geração marcada, mais do que as demais, por disputas de poder entre grandes atores, em especial com a entrada do outro grande ator (também proveniente dos fliperamas), a Sega, uma disputa que duraria duas gerações de consoles. Novamente percebemos, na perspectiva de Fligstein, a grande probabilidade de atores de mercados próximos projetarem-se para novos mercados, invadindo-os e repondo suas bases, um raciocínio válido tanto para a Nintendo quanto para a Sega.

## UM EMBATE ENTRE INCUMBENTES: NINTENDO X SEGA

Mesmo entre incumbentes é esperado que a dinâmica apresente disputas sobre as instituições básicas do mercado, e que as ações dos atores dominantes (sempre atentos às ações dos outros atores) sejam orientadas na obtenção de forças que lhes permitam ampliar suas posições no campo e transmitir suas visões para os demais atores, implicando em seu compartilhamento. A percepção de Fligstein sobre as dinâmicas entre incumbentes é especialmente válida durante a terceira geração de videogames, quando um mercado bipolarizado entre dois atores pode ser compreendido.

Sega e Nintendo, cada qual detentora de uma plataforma de jogo (Nintendo Entertainment System e Sega Master System), lutaram por duas gerações por atores-seguidores exclusivos (aqui inicia-se a batalha por exclusividades de plataforma), o que implica em buscar ofertar para estes potenciais seguidores condições que lhes fossem também favoráveis. A dinâmica da busca por ampliações na rede de relacionamentos, conexões sociais, é especialmente relevante e perceptível na luta por adesão das softhouses (produtoras de jogos), que daí por diante significaria o sucesso ou o fracasso de uma plataforma de jogos (como será visto mais adiante).

Ainda que também produzissem jogos, as duas grandes incumbentes careciam de empresas menores, desafiantes parceiros, que aproveitassem o que o campo lhes oferecia para garantir sua sobrevivência. No caso, as moedas de troca de Sega e Nintendo em busca de aliados envolviam maior percentual de retorno nas vendas dos jogos, custos de produção dos jogos reduzidos (tanto na obtenção do “kit de desenvolvimento” quanto no compartilhamento de conhecimentos da P&D), auxílio na distribuição mundial e propaganda, capacidade tecnológica das plataformas, dentre outros fatores.

Estas moedas de troca, aliados com a base instalada de consoles (quantidade de consoles vendidos <--> número potencial de compradores dos jogos), eram as armas que as duas incumbentes poderiam dispor em negociações para obtenção de aliados/seguidores. Se lançarmos sobre esta terceira geração uma análise sob o prisma dos atores estrategicamente hábeis de Fligstein, podemos considerar, em consonância com suas previsões, que um dos atores foi mais hábil em angariar partidários do que o outro, no caso, a Nintendo foi mais capaz de arrebatar seguidores do que a Sega, fazendo com que o console NES chegasse a ter uma supremacia de 10x1 em vendas de jogos em dado momento nesta geração, o que refletia logicamente na quantidade e qualidade de jogos disponibilizados pelas softhouses.

Ainda que o Sega Master System fosse tecnicamente superior, a habilidade social da Nintendo em trazer para si as produtoras de jogos e jogos exclusivos e interessantes aos seus consumidores foi determinante na supremacia na geração. Tal supremacia irreversível acabou por acelerar o salto da Sega em abrir uma nova geração tecnológica dos videogames, a quarta geração (1990-1995), com o lançamento de seu Sega Genesis (Sega Mega Drive no mercado asiático e europeu). Seguiu-se à ela a Nintendo com seu Super Nintendo (Super NES). As dinâmicas, porém, prevaleceram conforme estavam consolidadas e já discutidas acima, havendo apenas uma mudança de patamar tecnológico. A supremacia da Nintendo persistiu, apesar da Sega ter se valido da entrada antecipada na geração para ampliar sua participação no mercado, o que foi contornado com o tempo pela Nintendo e sua maior base de empresas aliadas.

Em meados da década de 1990 o imperativo tecnológico acabou por iniciar uma série de eventos que acabaram por transformar o mercado e renovar os atores dominantes. A ascensão das novas mídias (inicialmente o Compact Disc) trazia bons resultados em outros mercados. Ambas as empresas dominantes buscavam assimilar a tecnologia e incorporar aos

seus produtos, cada qual a sua maneira. A Sega, de maneira independente, lançou um acessório ao seu console chamado SEGA CD, que permitia ao videogame ler discos de áudio e trazia alguns jogos em CD, incorporando sons e gráficos acima do padrão da época e trechos de vídeo digitalizado. A Nintendo, numa tentativa de resposta à ação da Sega, buscou aliar-se com algumas empresas de mercados próximos (eletrônicos e informática), de modo a usufruir do know-how ampliado para gerar um produto melhor e mais barato.

Inicialmente houve uma parceria com a Sony, na tentativa de criar um Super Nintendo CD, parceria que, após a demonstração de alguns protótipos, se desfez de maneira pouco amigável, um erro que, repetindo o erro da Atari com a Activision, tratava grande prejuízo futuro à empresa. Com a falha e o rompimento com a Sony, a Nintendo buscou aliança com a Phillips, numa parceria que também não obteve bons resultados, apesar de não ter tido grandes consequências futuras.

Os atores incumbentes precisam fazer com que suas concepções sejam compartilhadas pelos demais atores, sob pena de, perante uma crise, verem sua posição e a própria estrutura do mercado, que lhes beneficia, estar sujeita a redefinição. Um mercado pode ser abalado em crise por uma falta de capacidade de resposta das instituições prevalentes aos desafios externos, e também pode ser colocado em crise por invasões de atores externos, atores que, mais comumente, provêm de mercados próximos. Todas estas predições de Fligstein são pertinentes e ajudam a compreender os ocorridos que estavam por vir na troca para a quinta geração (1995-2000).

Ambas as empresas dominantes falharam na transição tecnológica, cada qual em um ponto específico. A Sega, buscando reverter sua posição secundária, apressou-se em desenvolver um console tecnologicamente superior, mas ao apressar-se em lançá-lo, cometeu o erro de alienar os atores que lhe davam suporte. O Sega Saturn era de fato um console superior, mas foi desenvolvido em total segredo, inclusive das empresas que lhe apoiavam. Esta alienação resultou em um desconhecimento da plataforma nova, o que acarretou um desconhecimento sobre como programar jogos para o novo console.

É necessário para o dominante manter sua base de apoiadores unida, e com eles compartilhar as visões para o campo, numa busca coletiva de interesses (que podem ser os interesses do dominante). Ao cometer um erro capital nas relações com seus seguidores, a Sega decretou sua lenta retirada do mercado de consoles, que teria um ponto final na geração seguinte, mas que já desde este ponto se mostrava decidida.

A Nintendo, por sua vez, também cometeu um erro de relacionamento com seus seguidores. À época da parceria mal sucedida com a Sony no desenvolvimento de um leitor de CD para o Super Nintendo, um litígio levou a Sony a ter em mãos um protótipo de console pelo qual havia pago o desenvolvimento. O descuido da Nintendo acabou por ter um duplo efeito negativo: por um lado, lhe trouxe a idéia de que a mídia digital não era um investimento necessário; além disso, criou um adversário com uma solução tecnológica inovadora, com poder de investimento bastante grande, com conhecimentos advindos de mercados próximos e que só precisava de um abalo no mercado de videogames para ter a oportunidade de repropor as bases deste mercado.

Aproveitando que as softhouses foram alienadas por Sega e Nintendo, a Sony buscou relacionar-se com as grandes produtoras de jogos, que estavam desejosas por um modelo de mídias mais barato e mais poderoso do que os antigos cartuchos, aos quais a Nintendo agarrava-se ainda. Ao propor uma plataforma com capacidade de rodar CDs, a Sony trouxe para si o apoio das grandes produtoras e transformou-se rapidamente na firma.

Com uma grande base instalada, baixos custos de mídia, poder tecnológico da plataforma e facilidade de produção de jogos para o Playstation, a Sony conseguiu reinstaurar

o mercado, ainda que parte das bases anteriores fosse mantida (a necessidade de aprovação dos jogos pela fabricante persistiu, assegurando sua posição hierarquicamente superior). Duas gerações se passariam sob as mesmas bases, com as mesmas dinâmicas e a mesma incumbente “dando as cartas”.

### **A EXPERIÊNCIA 3DO**

O 3DO Interactive Multiplayer foi o primeiro videogame doméstico com arquitetura de 32 bits, lançado entre 1993 e 1994, respondendo ao chamado tecnológico pelo uso de CDs nos videogames. O consórcio de desenvolvimento foi uma tentativa de empresas desafiantes de criar uma alternativa à Sega e à Nintendo, então incumbentes, e repropor as bases institucionais do mercado, tanto em relação à mídia utilizada quanto à liberdade de criação dos produtos (grande liberdade aos associados para lançar o console sob sua marca, sob seu design, apenas com a arquitetura central similar, além de conceder grande liberdade na produção de jogos, sem o modelo centralizado até então vigente de aprovação e compatibilidade). Fizeram parte desta tentativa de coalizão inovadora a Panasonic, Sanyo, Samsung, GoldStar, Creative Labs, Toshiba, AT&T, Scientific-Atlanta, Atari Games, Electronic Arts e American Laser Games. Ao analisarmos os desafiantes que integravam a coalizão, podemos perceber que a maior parte deles vinha de mercados próximos.

A iniciativa não teve o efeito esperado. As instituições propostas versavam sobre uma flexibilidade hierárquica (diversas empresas com os mesmos poderes, sem um controle centralizado), liberdade na produção de jogos (sem um controle de qualidade centralizado), flexibilidade de custos (cada empresa poderia lançar seu próprio console, ao seu modo). A falta de uma base institucional que conseguisse traduzir os desejos de todos fez com que os conflitos entre as participantes se acentuassem, os custos de produção dos consoles fossem considerados altos pelos consumidores e os jogos produzidos fossem de baixa qualidade. Por falta de força e por carência de proposta institucional que traduzisse os interesses de todos os integrantes, a coalizão de desafiantes falhou em transformar o mercado.

### **O INGRESSO DA MICROSOFT**

Uma gigante de um mercado próximo (informática), a Microsoft foi a responsável por algumas proposições que garantiram uma rápida ascensão na hierarquia do mercado de videogames e que hoje são compartilhadas como de interesse de boa parte dos atores, tendo redefinido o modo como o mercado de videogames opera. As proposições que a Microsoft fez em sua entrada foram as seguintes: uma arquitetura de console com baixíssimo custo de “aprendizagem” por parte das produtoras de jogos (dada sua similaridade com a arquitetura dos PCs); e a possibilidade de uma rede online ampla, que permitisse tanto o jogo via internet quanto a distribuição de jogos por meio virtual (trazido da experiência com PCs e o uso da internet).

A liberação da mídia física em prol da mídia virtual para distribuição dos jogos (reduzindo o custo de produção e distribuição) e a facilidade de desenvolvimento de jogos para a plataforma (reduzindo os custos e o tempo de produção de jogos, e permitindo fácil portabilidade dos jogos para os computadores pessoais, ampliando a base instalada para as produtoras) fez com que a Microsoft fosse facilmente aceita e recebesse o apoio de um grande número de softhouses, abalando a dominação da Sony na transição entre o Playstation 2 para o Playstation 3 (entre a sexta e sétima gerações, respectivamente 2000-2005 e 2005-2012).

### **O SONY PLAYSTATION 3 E A BATALHA DO BLU-RAY**

Após duas gerações de ampla dominação, praticamente monopolista, a Sony buscou participar de um embate que se apresentava não só para o mercado de videogames, mas para todo o mercado de entretenimento: a disputa pelo padrão de mídias. De um lado a Toshiba com a proposta do HD-DVD, de menor custo e menor capacidade, mas capaz de comportar conteúdos de alta definição; do outro a Sony, propondo o Blu-Ray, de maior custo, mas de altíssima capacidade de armazenamento.

A propriedade de um padrão garante à fabricante uma posição de destaque nos mercados do qual faz parte, uma vez que o direito de uso do padrão precisa ser remunerado, o que por si só garantiria para a Sony uma posição hierárquica destacada nos campos de entretenimento. A Sony buscou alianças com diversas produtoras de conteúdo de entretenimento, garantindo a exclusividade de publicação de filmes e jogos no formato Blu-Ray. O Playstation 3, então, tornou-se um dos recursos da Sony para a vitória na disputa.

Um ator dominante precisa conquistar outros atores, de modo que estes lhe. A Sony, carecendo que seu Blu-Ray fosse o formato de mídia de alta definição vitorioso, ao incluí-lo no Playstation 3 assumiu riscos e custos na disputa com a ascendente Microsoft e a tradicional Nintendo. O Playstation 3, no lançamento, foi considerado um pesadelo para as fabricantes de jogos, pois tinha uma arquitetura que complicava e encarecia o desenvolvimento de jogos, tanto pela dificuldade de programação quanto pelo alto custo das mídias blu-ray. Por outro lado, os problemas eram compensados pela ausência da possibilidade de pirataria.

De modo a superar a resistência inicial, o ator dominante precisou demonstrar sua força por outro meio de convencimento: o subsídio nos preços dos consoles. Estima-se que a Sony “perdia” US\$ 200 a cada unidade vendida do Playstation 3 no ano de seu lançamento (2007). O que aparentemente poderia ser um absurdo justificava-se como um investimento na batalha contra a pirataria e, principalmente, na luta pela vitória do padrão blu-ray como mídia digital de alta definição. O investimento surtiu resultado, e a Toshiba retirou-se da disputa, extinguindo o HD-DVD.

## **A INOVAÇÃO E A REPROPOSIÇÃO DOS LIMITES DO MERCADO PELA NINTENDO**

Tendo sido relegada à posições menores por duas gerações após o erro na transição das mídias digitais, a Nintendo precisou aproveitar uma brecha do mercado de videogames para reinserir-se no grupo dos incumbentes. Em meados da década de 2000 a Nintendo percebeu que o perfil de jogadores era bem restrito, basicamente composto de adolescentes homens. Mulheres, famílias e outros perfis eram alienados deste mercado. As razões eram que os jogos tinham temáticas masculinas, não propiciavam interações reais e confinavam os jogadores ao sofá.

Houve uma reposição da Nintendo quanto ao público e quanto às regras de troca, trazendo um produto que apelava para não-consumidores tradicionais, transformando as fronteiras do mercado. Além disto, houve a reposição de como o produto poderia ser usado, com o advento do sensor de movimento. O sucesso imediato e a recolocação da Nintendo entre os incumbentes foi reconhecida por Sony e Microsoft, que apressaram-se em seguir a nova base institucional proposta e lançaram, também, produtos direcionados para esta nova realidade.

## **O ADVENTO DOS JOGOS CASUAIS E O CHOQUE DA APPLE**

Cabe, por fim, discutir e compreender sob a ótica de Fligstein um fenômeno recente e que ainda está em curso: o advento dos jogos casuais. Podemos considerar como jogos casuais qualquer jogo que abra mão da complexidade e necessidade de dedicação do jogador,

permitindo, entretanto, que os jogos tenham curta duração, promovam diversão imediata e descompromissada, e que, de maneira geral, não exijam recursos tecnológicos de última geração. Ao repropor as bases institucionais e as fronteiras do mercado de videogames, a Nintendo acabou por permitir que novas formas de entretenimento fossem disponibilizadas pelas fabricantes, formas mais simples, baratas e que não condiziam com o que até então era ofertado.

Talvez o ponto crucial ao trazer os jogos casuais ao debate seja discutir a inserção da Apple como um ator relevante no campo. A consideração da Apple traz consigo algumas reproposições altamente transformadoras, duas em especial: a venda de jogos sem mídia física por preços muito baixos e a incorporação definitiva de plataformas não-dedicadas de jogos na concorrência dos videogames (iPods, iPhones e iPads). Ao repropor estas duas bases, a Apple traz a tona uma discussão que já vinha pedindo espaço desde que a Microsoft inseriu funções como navegação online e bate-papo em seus consoles: “qual a destinação de um console”? As redefinições das bases do mercado de videogames prosseguem, e este debate certamente conduzirá parte das transformações que estão por vir.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho dedicou-se a tentar compreender as dinâmicas, atores e ocorridos no mercado internacional de videogames, valendo-se do escopo teórico de Fligstein para melhor abordar o objeto. De maneira breve, segue uma análise dos objetivos pretendidos, se foram ou não satisfatoriamente alcançados, e seus resultados.

Entende-se que o corpo teórico de Fligstein foi poderoso e permitiu uma análise satisfatória do objeto abordado. Quanto aos atores envolvidos, foi possível identificar o papel daqueles mais destacados em cada uma das épocas do mercado, quem eram os incumbentes, quem eram os desafiantes, quem foram os invasores e qual sua origem, motivações e principais vantagens trazidas.

Uma vez identificados os atores e suas capacidades, foi possível identificar e compreender as dinâmicas entre eles, as buscas por apoio, as moedas de troca e manifestações de forças em busca de apoios ou controles, as mudanças de lado de alguns atores, as ascensões e perdas de estatura de alguns atores em determinadas épocas, dentre outros movimentos. Foi também possível destacar alguns erros que resultaram em perdas de força ou acertos vitoriosos de alguns atores em sua mobilidade social, avaliando assim em parte sua habilidade estratégica, aos olhos de Fligstein.

Por outro lado, a abordagem histórica do mercado permitiu identificar as diversas fases expostas por Fligstein, desde o surgimento dos mercados, passando pelos momentos de estabilidade e as precipitações de crise e consequentes. As bases que permitiram os abalos, a dinâmica das crises e os esforços inovadores de transformação também foram abordadas, reforçados pelo escopo de Fligstein.

De maneira geral, o escopo de Fligstein ofereceu os meios necessários para o trabalho atingir seus objetivos, desbravando um objeto pouco conhecido cientificamente, mas que no mundo prático apresenta uma dinâmica intensa, movimenta recursos com grande fluxo e que representa um campo a ser mais trabalhado e mais conhecido, de modo a extrair dele novos conhecimentos e propor a ele novas soluções para enfrentar as vindouras dificuldades, entre elas a própria discussão sobre direitos autorais.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1UP. **Diversos Materiais**. Disponível em <[www.1up.com](http://www.1up.com)>. Acesso em 12/01/2013.

BAUMGARTEN, M.Z., CRUZ JÚNIOR, J. B., PEREIRA, M. F. **As melhores práticas de estratégia: o caso da Nintendo Co.** XXXIII Encontro Nacional da Anpad. São Paulo, 2009.

DIMAGGIO, P. **Interest and agency in institutional theory.** In: ZUCKER, L. *Institutional Patterns and Organization.* Cambridge, MA: Ballinger Press, 1988. p. 3-21

EDGE MAGAZINE. **Diversos materiais.** Disponível em <[www.edge-online.com](http://www.edge-online.com)>. Acesso em 12/01/2013.

ELECTRONIC GAMING MONTHLY. **Diversas edições.** Estados Unidos da América, Ed. EGM Media Group LLC.

FLIGSTEIN, N. **Habilidades Sociais e Teoria dos Campos.** Revista de Administração de Empresas, v.47, n.2, São Paulo, 2007.

FLIGSTEIN, N. **Market as politics: A political-cultural approach to market institutions.** *American Sociological Review*, 61(4), 656-673, 2002.

FLIGSTEIN, N.; MCNICHOL, J. **The Institutional Terrain of the European Union.** In: *European Integration and Supranational Governance.* Oxford, 1988.

FLIGSTEIN; N. MARA; DRITA, I. **How to Make a Market: Reflections on the Attempt to Create a Single Market in the European Union.** *American Journal of Sociology*, Vol. 102, No. 1, Jul., 1996, pp. 1-33.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. **A Theory of Fields.** New York: Oxford University Press, 2012.

FLIGSTEIN, N.; MCADAM, D. **Toward a General Theory of Strategic Action Fields.** *Sociological Theory*, v. 29, n. 1, Washington, DC, USA, 2011.

FLIGSTEIN, N.; SWEET, A.S. **Constructing Politics and Markets: An Institutional Account of European Integration.** *American Journal of Sociology*, 2002.

GANZ, M. **Why Goliath Sometimes Wins.** New York: Oxford University Press, 2009.

GOLDBERG, H. **All Your Base Are Belong to Us: How 50 Years of Videogames Conquered Pop Culture.** New York: Three Rivers, 2011.

IGN. **Diversos materiais.** Disponível em <[www.ign.com](http://www.ign.com)>. Acesso em 12/01/2013.

JASPER, J. **A Strategic Approach to Collective Action.** *Mobilization* 9(1): 1-16, 2004.

KENT, S.L. **The First Quarter: A 25-year history of video games.** BWD Press, 2000.

KENT, S.L. **The Ultimate History of Video Games.** San Val Inc., 2001.

KINGDON, J. **Agendas, Alternatives, and Public Policy.** Boston: Brown, 1984.

LUKES, S. **Power: A Radical View.** London: Macmillan, 1974.

PADGETT, J.; ANSELL, C. **Robust action and the rise of the Medici.** *American Journal of Sociology*, 1992.

POWELL, W.; DIMAGGIO, P. **The new institutionalism in organizational analysis.** Chicago: University of Chicago Press, 1991.

VIDEO GAME CHARTZ. Disponível em <<http://www.vgchartz.com/>>. Último acesso em 15 de fevereiro de 2012.