



VANTAGEM COMPETITIVA EM JOGOS ELETRÔNICOS DO GÊNERO MMORPG (*Massively Multiplayer Online Role-Playing Games*): UM ESTUDO DE CASO DE FINAL FANTASY XIV – A REALM REBORN

**Lucas de Carvalho Borella, Margareth Rodrigues de Carvalho Borella, Leandro Luiz
Corso, Rafael de Lucena Perini**

RESUMO

O objetivo do trabalho foi identificar os principais fatores críticos de sucesso que levam o jogo eletrônico *Final Fantasy XIV – A Realm Reborn* (FFXIV) a alcançar uma vantagem competitiva em relação a outros jogos. Esse jogo eletrônico detém diversos prêmios e é uma das maiores referências dentro do gênero MMORPGs. O estudo é de natureza qualitativa, baseado no estudo de caso do jogo, para o qual foram coletadas opiniões, impressões e percepções de influenciadores digitais e jogadores, no Brasil e no exterior, para identificar quais aspectos podem ser considerados como um diferencial competitivo em relação a outros jogos do mesmo gênero. Para isso, foi desenvolvido um guia de entrevista, baseado na revisão da literatura de jogos eletrônicos e de estratégia competitiva. O instrumento foi subdividido em cinco campos da competição - preço, produto, prazo, serviços e imagem (CONTADOR, 1995). Para cada campo adotou-se como pressupostos 13 elementos chaves para que um usuário permaneça no jogo (YEE, 2006) e que foram distribuídos coerentemente nos cinco campos da competição. A análise dos dados foi conduzida utilizando o software Atlas.ti. Foi possível concluir que o FFXIV se diferencia nos campos da competição de preço, produto e serviço, e os fatores críticos de sucesso dentro desses campos foram: história, respondem ao feedback da comunidade, *pay-to-play*, micro transações justas, balanceamento interno e acessível a todos computadores, sendo considerados, como elementos geradores de vantagem competitiva para o jogo, segundo os usuários selecionados.

Palavras-chaves: *Final Fantasy XIV*; Jogos eletrônicos do gênero MMORPG; Vantagem competitiva em jogos eletrônicos; Fatores críticos de sucesso.

1 INTRODUÇÃO

O caso apresentado nesse trabalho está relacionado ao sucesso do jogo *Final Fantasy XIV* do gênero MMORPG, de origem japonesa. A empresa responsável pela sua criação tem sua matriz no Japão e possui sedes na América do Norte, Europa, China, e Oriente Médio. A organização desenvolve, publica, distribui e licencia conteúdos de entretenimento das marcas: Square Enix, Eidos e Taito. A empresa também é afiliada a uma rede global de grandes estúdios de desenvolvimento, como, Crystal Dynamics e Eidos Montréal. O grupo de empresas possui um vasto portfólio de propriedades intelectuais, incluindo o *Final Fantasy* que já vendeu mais de 159 milhões de unidades ao redor do mundo, *Dragon Quest*, tendo vendido mais de 82 milhões de unidades e *Tomb Raider* que vendeu aproximadamente 81 milhões de unidades (SQUARE ENIX, 2022).

O jogo eletrônico é uma obra complexa pois envolve um conteúdo que insere múltiplas formas de arte: música, *scripts* (texto narrativo e códigos de programação), gráficos,



vídeos, pinturas e personagens. Essas formas de arte são geradas a partir da interação humana com programas de computador e hardware específico. Os jogos gerados são divididos em diferentes gêneros: ação, aventura, *role-playing* (interpretar ou ter a imersão de um personagem em alguma situação), simulação, estratégia, música, festa, esportivo e triviais. A indústria responsável pela criação desse tipo de conteúdo está situada dentro do setor econômico do entretenimento interativo ou entretenimento digital, integrando a área de desenvolvimento, marketing e vendas de jogos eletrônicos (SILVA, 2019).

A popularidade dos jogos eletrônicos vem aumentando progressivamente e recebendo maior visibilidade na sociedade contemporânea. Novos jogos são lançados todos os meses, e alguns de seus conceitos são empregados no dia-a-dia das pessoas e das organizações, tal como a gamificação. A primeira experiência utilizada na área acadêmica foi a Teoria dos Jogos, que utiliza uma abordagem de competição por meio de modelagem matemática. A presença da internet e da digitalização, em escala global, são os catalisadores para o aumento da difusão desse tipo de conteúdo (KORKEILA; HAMARI, 2018).

O mercado de desenvolvimento de jogos, similarmente às outras áreas, busca o sucesso financeiro, e é um dos que mais cresce nos últimos anos. Tal crescimento não leva apenas a um maior desenvolvimento e aprimoramento dessa indústria, mas, também, gera uma maior competitividade entre as empresas do ramo. Fomentadas pela forte presença da internet e da tecnologia na vida das pessoas, a competição nunca foi tão grande entre as organizações desse segmento (FERNANDES, 2019).

A indústria de jogos dos Estados Unidos foi avaliada em \$159,3 bilhões em 2020, com o consumo de 2,7 bilhões de jogadores presentes em todo o planeta. Estima-se que 75% das famílias no país tenham pelo menos um jogador ativo. Fato que foi potencializado pela pandemia, ocorrida em 2020, o que aumentou as vendas em 31% nesse mercado. Adicionalmente, o mercado de jogo para celulares foi avaliado em \$77,2 bilhões em 2020, sendo, também, uma indústria que colabora ativamente para a popularização dos jogos eletrônicos. Os clientes desse mercado não estão apenas nos Estados Unidos e, sim, no mundo todo, onde 80% das empresas americanas de jogos apostam a venda de seus produtos, local e internacionalmente (INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION, 2022).

O mercado de jogos eletrônicos está cada vez mais presente na indústria mundial e deve procurar se diferenciar para conseguir a atenção dos seus consumidores. Segundo Porter (1989), uma das estratégias para a geração de vantagem competitiva é a diferenciação. Colauto et al. (2022) afirma que essa vantagem competitiva pode ser alcançada por meio da administração de fatores críticos de sucesso, sendo esses, os principais contribuintes para o resultado da organização. A teoria de estratégia de Contador (1995), é a que guia, principalmente, esse artigo, elencando os principais campos em que uma empresa pode competir e se diferenciar das demais.

O foco desse trabalho é identificar os fatores críticos de sucesso que contribuem para a diferenciação do jogo FFXIV (*Final Fantasy XIV – A Realm Reborn*) em relação à concorrência, estabelecendo assim, uma vantagem competitiva sobre os outros jogos. A seguinte questão de pesquisa é apresentada como norteadora nesse trabalho: Que aspectos, na categoria de fatores críticos de sucesso, levam o jogo eletrônico *Final Fantasy XIV* a ter uma vantagem competitiva, em relação a outros jogos do gênero?



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo é apresentada uma revisão da literatura sobre estratégia competitiva, baseada nos campos da competição e nos fatores críticos de sucesso que uma organização pode se destacar, e sobre as motivações que levam ao consumo e ao sucesso de jogos eletrônicos. Com base nessas abordagens é desenvolvido um framework teórico, associando campos da competição e fatores críticos de sucesso de um jogo, para o delineamento da pesquisa.

2.1 VANTAGEM COMPETITIVA

O termo, vantagem competitiva, foi cunhado em 1989 por Porter que, segundo o autor, constitui-se em elementos que fazem uma empresa se diferenciar das demais no mercado em que está inserida, criando uma capacidade ou um valor superior em relação à concorrência. A vantagem competitiva proporciona um maior destaque para a empresa, influenciando na sua imagem e na sua reputação, bem como no aumento dos lucros (PORTER, 1989).

Organizações desenvolvem estratégias para se destacarem dos seus concorrentes no mercado. É possível definir estratégia como a formulação de caminhos na busca de vantagens competitivas que melhorem a posição da empresa em relação a seus concorrentes. A partir dessa definição surgiu a necessidade de conceituar o termo “vantagem competitiva”. A vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço que os clientes reconheçam como um diferenciador positivo em relação às outras organizações.

Contador (1995) identifica cinco grandes campos de competição que se subdividem em áreas de competição (CONTADOR, 1995):

- a) Competição em preço: forma mais antiga de competição que segue a ideia de quanto mais baixo o preço, mais mercado a empresa consegue capturar, aumentando o volume de vendas e, conseqüentemente, reduzindo o preço unitário, gerando uma economia de escala. Se subdivide em: preço, guerra de preço e promoção.
- b) Competição em produto: define-se pelas funções que o produto oferece para o consumidor, pela sua conveniência, seu design, desempenho e, até mesmo, pela sua embalagem. Subdivide-se em: projeto, qualidade, variedade de modelos e novos modelos.
- c) Competição em prazo: define-se por uma maior velocidade de entrega ou de negociação do produto ou serviço. Está subdividida em: cotação e negociação, entrega e pagamento.
- d) Competição em assistência técnica ou serviços: está baseada na qualidade do serviço prestado antes, durante e após a vendas, considerada uma das principais formas de conquistar clientes. Está subdividida em: antes da venda, durante a venda e após a venda.
- e) Competição em imagem: é definida pela imagem ou reputação deixada pelo produto ou pela marca associada a ele. O cliente valoriza a marca, quando ela garante um certo nível de qualidade em seus serviços ou produtos. Subdivide-se em: imagem do produto da marca e da empresa e imagem preservacionista.



2.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

O termo foi cunhado em 1979 por John F. Rockart, com o intuito de ajudar executivos e gestores a identificar e descrever as principais informações necessárias e cruciais para uma administração de sucesso nas organizações (GIL, 2022).

Hammer (2001) integra o corpo de autores que estudaram o tema, e, apontou que o ambiente dinâmico que as empresas estavam inseridas, àquela época, e facilitado pela crescente influência da globalização e de novas tecnologias, levava cada vez mais a uma diminuição no tempo de tomada de decisão e, essa realidade fazia parte das organizações ao longo do tempo. Ele conjecturou que, nesse contexto, planejar estratégias, anualmente, não poderia mais ser a única prática para levar as organizações à competitividade, devido à necessidade de atender os desejos dos consumidores de forma internacional.

O processo de tomada de decisão deve ter como base o constante monitoramento do ambiente interno e externo. A identificação de fatores críticos de sucesso (FCS) visa obter informações estratégicas para auxiliar esse processo. Os FCS podem ser compreendidos como elementos determinantes para a melhoria do desempenho da organização, uma vez que ficam incorporados ao planejamento estratégico. As empresas devem conhecer esses fatores de forma a minimizar suas ameaças, visando aumentar seu sucesso (COLAUTO et al., 2022).

2.3 MOTIVAÇÕES RELACIONADAS AO CONSUMO DE MMORPGS

Yee (2006) é o autor seminal de estudos sobre as motivações de usuários dentro da área dos MMORPGs. O autor, em seu trabalho, utilizou um instrumento desenvolvido por Bartle (1996), que ainda não tinha sido testado ou validado empiricamente, o aplicou em sua pesquisa, validou e, tem sido utilizado como base, até esse momento, em pesquisas sobre as motivações dos jogadores que os levam a continuarem jogando um jogo. No trabalho do autor, um questionário com 40 questões, numa escala de cinco pontos, foi elaborado e lançado nos fóruns dos principais MMOs do momento. A análise das 3.000 respostas obtidas foi realizada por meio de uma análise fatorial de componentes principais (AFE – Análise Fatorial Exploratória), objetivando agrupar fatores semelhantes. Finalmente, um modelo com 10 fatores foi gerado a partir de três componentes - Conquista, Social e Imersão.

Dauriat *et al.* (2011) utilizaram o trabalho de Yee (2006) como base, adicionando mais dois componentes em seu framework - Repouso e Fuga da realidade - para realizar um estudo que visava identificar quais fatores levavam os usuários a deixar de jogar um jogo. Por meio de uma pesquisa quantitativa, os autores objetivaram verificar quais dos fatores eram mais importantes para a previsão desse fenômeno.

Lebres et al. (2018) utilizaram os trabalhos de Yee (2006) e Dauriat et al. (2011) como base para identificar quais eram os motivos que levavam jogadores de MMORPGS a desistirem de um jogo. O intuito era o de apontar os motivos mais importantes e que deveriam ser observados pelas empresas desenvolvedoras para evitar que acontecessem. Por meio de um questionário com escala Likert de cinco pontos, os autores identificaram, por meio de uma análise de correlação e de regressão linear, que Balanceamento e Latência foram as duas componentes mais importantes e que poderiam ser críticas, levando usuários a desistirem do jogo. Latência é a demora que uma informação ou comando leva para ir e voltar na internet, na prática, é a demora que seu personagem leva para a execução de uma ação e, Balanceamento é referente às vantagens que certos personagens podem ter em relação a



outros. Os outros componentes apresentaram coeficientes de regressão menores, no entanto, também influenciaram nos índices de desistência são eles: Design do jogo - referente à filosofia e tipo do jogo; Serviço - abrange todos os processos de suporte e atendimento aos usuários; Qualidade do serviço prestado - engloba manutenções, atualizações e similares, e o último componente, Comunidade – refere-se à atitude dos outros usuários em relação ao jogador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo é descrito, primeiramente, o cenário atual dos jogos eletrônicos. Em seguida, são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para alcançar o objetivo proposto nesse trabalho.

O estudo é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, uma vez que conta com um guia de entrevista com perguntas semiestruturadas gerando dados de texto para a análise, se enquadrando no nível exploratório, pois visa estudar a magnitude e geração de ideias iniciais sobre o sucesso de um jogo online que é o objeto de estudo desse trabalho.

A estratégia utilizada para a coleta de dados e informações é tipo estudo de caso, com base em dados primários, coletados por meio de entrevistas. O estudo de caso é uma investigação profunda de um ou mais problemas durante um período, onde dados podem ser coletados por meio entrevistas, observações e documentos, objetivando entender mais sobre o fenômeno estudado (YIN, 2015).

Essa abordagem busca fazer uma ponte entre a literatura e o fenômeno estudado, gerando ou confirmando uma teoria. A realização desse tipo de pesquisa pode ser definida em seis etapas: revisão da literatura, planejamento dos casos, teste-piloto (se necessário), coleta de dados, análise dos dados e geração do relatório final (MIGUEL, 2007; CROOM, 2005). Neste trabalho, o caso estudado está relacionado com o sucesso atribuído ao jogo eletrônico *Final Fantasy XIV* e a empresa que o idealizou, buscando responder à questão de pesquisa e os objetivos traçados dentro dessa temática.

Após o teste e a coleta dos dados, a próxima etapa visa a elaboração de uma narrativa geral do caso analisado, utilizando os dados coletados, e os reduzindo, caso necessário, incluindo apenas informações relevantes para o objetivo da pesquisa. Finalmente um painel demonstrativo pode ser elaborado, visando resumir e destacar os principais pontos identificados na análise dos dados, o qual permite a geração de conclusões sobre o tema estudado (MIGUEL, 2007).

O presente artigo conta com a colaboração de 10 participantes, cinco influenciadores digitais de jogos eletrônicos e cinco jogadores ativos do FFXIV, de nacionalidades, brasileira e americana. Os entrevistados na condição de influenciadores digitais são os que produzem conteúdo focado em jogos eletrônicos, principalmente, no desenvolvimento de material do objeto analisado. Esses influenciadores possuem *expertise* no assunto e detém capacidade de analisar um jogo eletrônico, bem como o mercado no qual ele está inserido. Três dos cinco influenciadores residem nos Estados Unidos da América, todos do gênero masculino entre 20 a 30 anos de idade, possuindo canais ativos na plataforma Youtube com conteúdo focado em MMORPGs, e, os outros dois são residentes da cidade de São Paulo, sendo um do gênero masculino e um do gênero feminino, também da mesma faixa-etária.

Um influenciador digital é definido como uma pessoa que tem a capacidade de gerar debates ou agendar temas de discussão em um determinado nicho, como também pode ser



alguém que detém a habilidade de influenciar pessoas a comprar produtos de uma determinada marca. Para se tornar um influenciador digital, ele deve percorrer um processo que envolve: produção de conteúdo, consistência nessa produção, manutenção das relações, destaque em uma comunidade que, por fim, gera uma influência nos seus consumidores (KARHAWI, 2017).

Os jogadores ativos utilizam o produto praticamente todo o dia, tal como os cinco recrutados nessa pesquisa, sendo que quatro residem nos Estados Unidos da América, e o outro na cidade do Rio de Janeiro. Todos são do gênero masculino, situados na mesma faixa etária, entre 20 e 30 anos de idade

O instrumento utilizado na coleta de dados teve como base as pesquisas de Yee (2006), Lebres et al. (2018), Aimsupasit e Feungchan (2014), Dauriat et al. (2011) e Stanev (2020), de onde se originaram os pressupostos teóricos dos fatores críticos de sucesso (FCS) para jogos eletrônicos, e que foram associados aos campos da competição da estratégia, com base em Contador (1995), adotando o critério de aderência conceitual entre eles. O resultado foi a obtenção de um *framework* teórico proposto (Figura 1) para a vantagem competitiva em MMORPGs, no qual se relaciona os campos da competição da estratégia com as características específicas dos jogos eletrônicos, tidos como pressupostos para os fatores críticos de sucesso. O *framework* está dividido em cinco campos, sendo estes apresentados por Contador (1995) como as áreas da competição. Dentro de cada um dos campos estão presentes subcomponentes referentes a aspectos de jogos eletrônicos que podem servir como uma arma para a geração de uma vantagem competitiva.

A técnica utilizada para análise dos dados foi a Análise de Conteúdo. Essa técnica é definida como sendo a análise sistemática de um conteúdo no formato de texto de uma forma qualitativa ou quantitativa. Primeiramente são selecionados os dados de texto a serem analisados, sempre priorizando os documentos ou dados que contenham uma maior quantidade de conteúdo pertinente ao tema analisado. Após, uma unidade de análise é criada. Essa unidade é tida como um bloco de matérias de interesse em comum. Finalmente, para cada uma das unidades é aplicada a técnica de codificação. A codificação é baseada nos temas que a pesquisa trata, objetivando identificar quais códigos ocorrem com maior frequência, em que contexto e como eles se relacionam entre si (BHATTACHERJEE, 2012).

A codificação de dados consiste em atribuir uma designação aos conceitos relevantes encontrados nos textos analisados. Essa codificação é que permite que os dados possam ser categorizados e comparados. Esse processo de codificação busca ou classifica o texto em códigos, que se constituem em porções menores e com significado analítico para futura comparação ou demonstração (GIL, 2021).

Nesse trabalho, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo utilizando-se o software Atlas. ti, no qual foram gerados os códigos pertinentes ao tema estudado, onde cada um dos fatores do *framework* (Figura 1) representou uma unidade de análise, e os conceitos foram relacionados através do processo de codificação aberta.

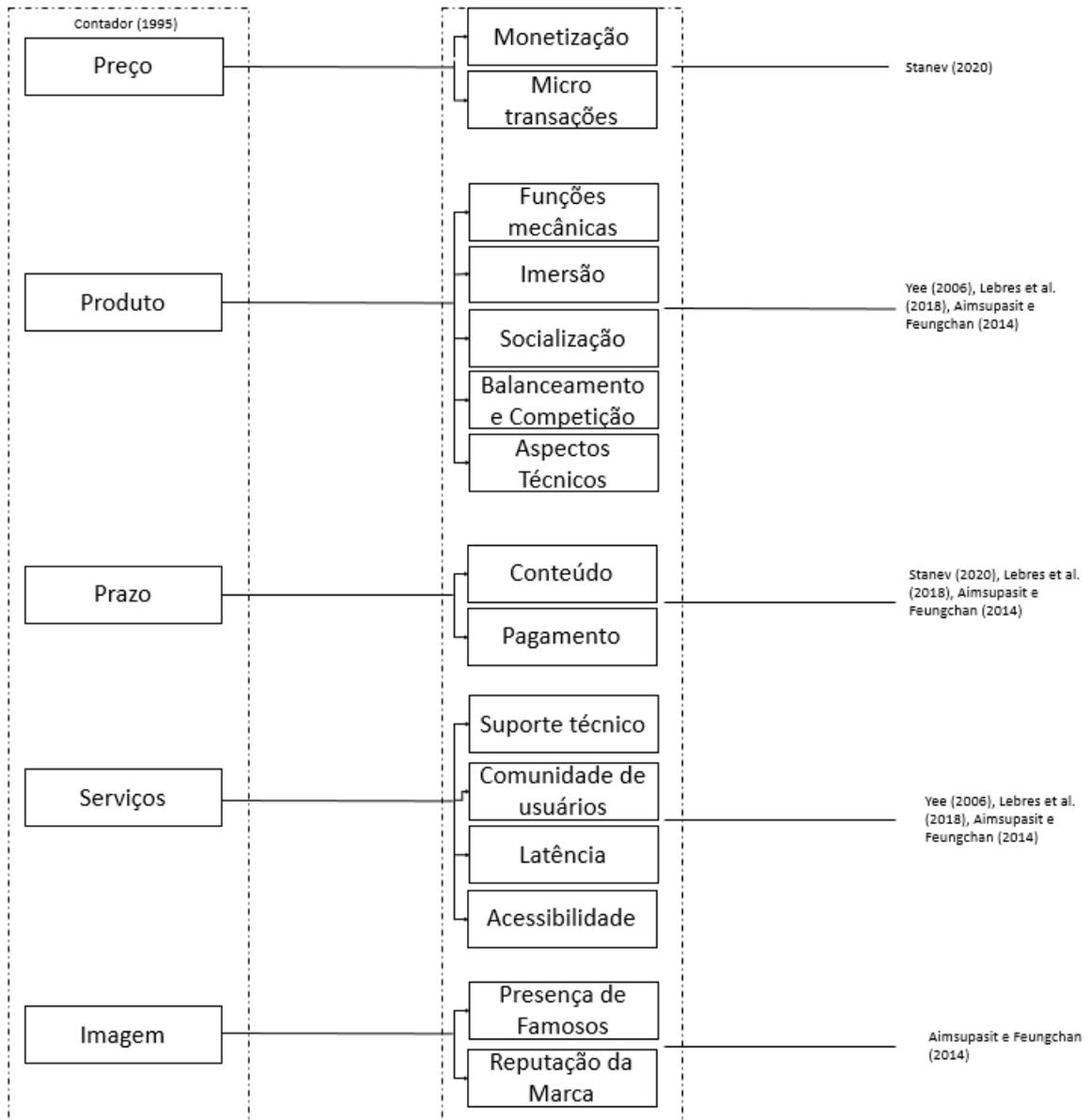
A codificação aberta é um processo que visa identificar conceitos ou ideias-centrais que estão presentes dentro do texto a ser analisado, sendo elas relacionadas ao fenômeno de interesse. O pesquisador examina linha a linha, identificando eventos discretos, incidentes, ideias, ações, percepções e interações que são transformadas em códigos. Cada código está relacionado a uma porção do texto analisado (BHATTACHERJEE, 2012).

Os dados foram coletados por meio do Google Forms e, então, importados como um documento para dentro do Atlas.ti. As respostas estavam tanto em inglês, quanto em



português e, para realizar a análise dos dados, optou-se por deixar todas as respostas em inglês, e a tradução foi realizada pelo próprio autor.

Figura 1 – *Framework* teórico proposto e desenvolvido para a pesquisa
Vantagem Competitiva Fatores Críticos de Sucesso



Fonte: os autores (2023).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Na sequência são apresentados os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo realizada sobre as entrevistas aplicadas com os 10 participantes, visando identificar quais são os principais elementos que contribuem para o sucesso e geração de vantagem competitiva do



FFXIV em relação a outras opções do mercado. Os resultados estão consolidados em um diagrama de Sankey que resume os principais achados do trabalho. De acordo com Schmidt (2018), o Diagrama de Sankey é uma visualização gráfica que utiliza linhas ou setas com diferentes espessuras para representar a proporção ou quantidade de um fenômeno analisado.

4.1 ASPECTOS MAIS IMPORTANTES PARA A DIFERENCIAÇÃO DO FFXIV

A Figura 2 apresenta os principais achados da pesquisa qualitativa, com base na opinião dos respondentes. É possível verificar que, “História” (enredo pelo qual o jogo guia o seu usuário, o situando como o protagonista principal de uma aventura fictícia) representa o aspecto mais citado, sendo de vital importância para o FFXIV, e postulando-se como um dos seus fatores ganhadores de pedido, que leva os jogadores a investirem e passarem tanto tempo no jogo. “Acessível à maioria dos computadores” e “Balanceamento interno” (igualdade de competição entre os jogadores, sem nenhum tipo de vantagem sobre os usuários mais “fracos”) são os segundos mais citados, apontando que não é necessário dispor de um computador poderoso, o que leva a alcançar um maior número de usuários. Já o “Balanceamento interno” se relaciona com “Micro transações justas” onde os usuários afirmam, com clareza, que qualquer tipo de geração de vantagem que gere alguma desigualdade, entre os jogadores, é um fator a ser evitado ao máximo, e que o FFXIV consegue balancear muito bem.

Um aspecto positivo, elogiado pelos respondentes, é "respondem ao feedback da comunidade", referindo-se à equipe, que constantemente atende os pedidos dos usuários e os incorpora ao jogo. Além disso, o termo "*pay-to-play*" diz respeito ao sistema de monetização (pagar para jogar), onde os participantes expressam sua preferência por esse modelo, pois oferece um ambiente justo para todos os usuários.

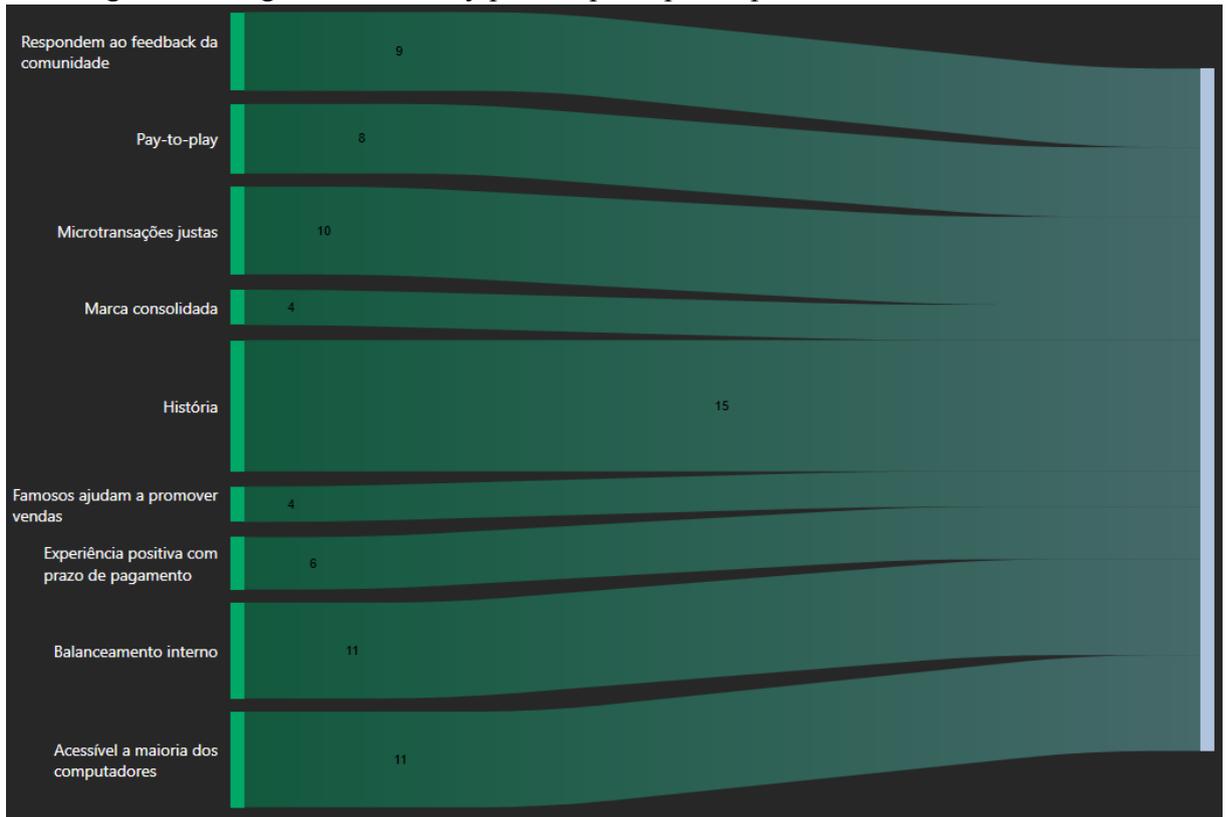
O aspecto "Marca consolidada" refere-se ao fato de a empresa desenvolvedora já possuir uma sólida reputação no mercado internacional, sendo amplamente reconhecida e gerando uma possível vantagem competitiva sobre seus concorrentes, especialmente em relação a novos entrantes. A opção "Famosos ajudam a promover vendas" diz respeito ao impacto positivo que celebridades têm ao impulsionar as vendas do jogo. Além disso, a menção "Experiência positiva com prazo de pagamento" refere-se ao elogio dos respondentes em relação ao sistema de pagamento dentro do jogo, destacando a sua eficiência e prazo satisfatório. O número apresentado dentro de cada uma das raias é referente à frequência absoluta com que esses aspectos foram citados pelos respondentes.

A Figura 3 apresenta a nuvem de palavras obtida com base nas respostas. Essa representação tem como objetivo demonstrar quais foram os termos mais utilizados durante o texto, onde quanto maior o tamanho da palavra, maior a sua frequência de uso. É possível verificar que “*Content*” (conteúdo em português) foi a mais utilizada, estando presente dentro de vários códigos e, os respondentes afirmam que o conteúdo do jogo gira em torno da história, é variado e acessível a todos os públicos, tornando isso um diferencial, em relação a outros MMOs do mercado. “*Story*” (história em português) também está representada na nuvem como uma das mais citadas e representa o elemento principal de diferenciação do FFXIV, comentando anteriormente. A maioria dos usuários que contribuiu para esse trabalho usa “*pay*” para se referir tanto ao “*pay-to-play*”, quanto ao sistema de pagamento do jogo, apontando que esse sistema é o preferido em relação aos outros, bem como o sistema de monetização do jogo que é consolidado e bem conceituado pelo público. “*Community*”



aparece em destaque, e está associada ao fato de ser considerada, segundo o *The Video Game Awards*, como a melhor comunidade de jogos por dois anos consecutivos, tanto na amizade e colaboração gerada, como no suporte prestado a ela pela equipe de desenvolvedores.

Figura 2 - Diagrama de Sankey para os principais aspectos encontrados



Fonte: Os autores (2023).

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção tem como objetivo comparar os resultados encontrados com outros trabalhos similares presentes na literatura. Para essa comparação são utilizados os códigos presentes na Figura 2, uma vez que eles representam os aspectos mais citados, pelos entrevistados, no quesito de gerar diferenciação para o FFXIV.

Um dos principais diferenciais do FFXIV é referente à presença de um sistema de monetização justa, tanto de sistema de pagamento (*pay-to-play*) quanto de micro transações. Isso também leva a outro aspecto diferenciador que é o balanceamento interno. Logo, é possível verificar que FFXIV visa a igualdade de seus usuários, e não apoia nenhum tipo de sistema exploratório de monetização. Esses resultados são corroborados por Lebres et al. (2018) que evidencia, por meio de um teste de hipóteses, conduzido através da técnica de equações estruturais, que o fator mais importante que leva jogadores a desistirem de um jogo são o balanceamento interno e o sistema de micro transações. O artigo revela que os entrevistados prezam por um ambiente equilibrado, no qual todos possuam uma chance equivalente de competição e desprezam qualquer tipo de forma de sistema “*pay-to-win*”, onde os jogadores investem um certo valor monetário para adquirir vantagem sobre os demais.



autores. “Socialização” foi tratada exatamente como nesse trabalho, sendo igualmente importante. “Famosos dentro do jogo” também foi um tema abordado dentro do FFXIV que também demonstra certa importância dentro do campo da imagem. “Frequência de conteúdo” é um fator importante, que divide opiniões no FFXIV, pois alguns usuários o destacam como um aspecto positivo e outros como aspecto negativo, não concordando inteiramente com os autores do artigo. “Disponibilidade no mercado” é referente a não precisar de um alto poder de processamento para executar o jogo, bem como a disponibilidade em outras plataformas, fator, este, considerado importante tanto para os autores, quanto para o FFXIV.

FFXIV apresenta como sua principal forma de jogo a cooperação, fato que identificou a competição interna como um ponto negativo e que perde para outros jogos dentro desse mercado. Portanto, ele é referência no quesito de jogos cooperativos, o diferenciando nessa área. O foco em cooperação também ajuda a criação de uma comunidade mais unida e educada, sem conflitos internos. Yee (2006) apresenta um framework de três componentes que descreve os principais motivadores que despertam a vontade de jogar um MMORPG. Um desses componentes é o de “Conquista”, que descreve, principalmente, práticas de competição e avanço no jogo. O presente trabalho não identificou esse fator como sendo relevante para o FFXIV. No entanto, os outros dois componentes aparecem no presente estudo e são relevantes para a diferenciação do FFXIV.

Dauriat et al. (2011) utiliza as três componentes – Social, Conquista e Imersão - de Yee (2006) em seu trabalho, e as avalia em um modelo juntamente com outros dois componentes. Os autores concluíram que a componente “Conquista” é a que mais colabora na motivação dos usuários, seguido pela “Fuga da realidade” e “Socialização”. A conquista e a fuga, mesmo não tendo sido propostos como fatores críticos de sucesso nesse trabalho, eles não foram sequer mencionados pelos respondentes, na pesquisa. Já a “Socialização”, mesmo se destacando nos trabalhos dos autores, nesta pesquisa não se configurou entre os aspectos positivos mais citados.

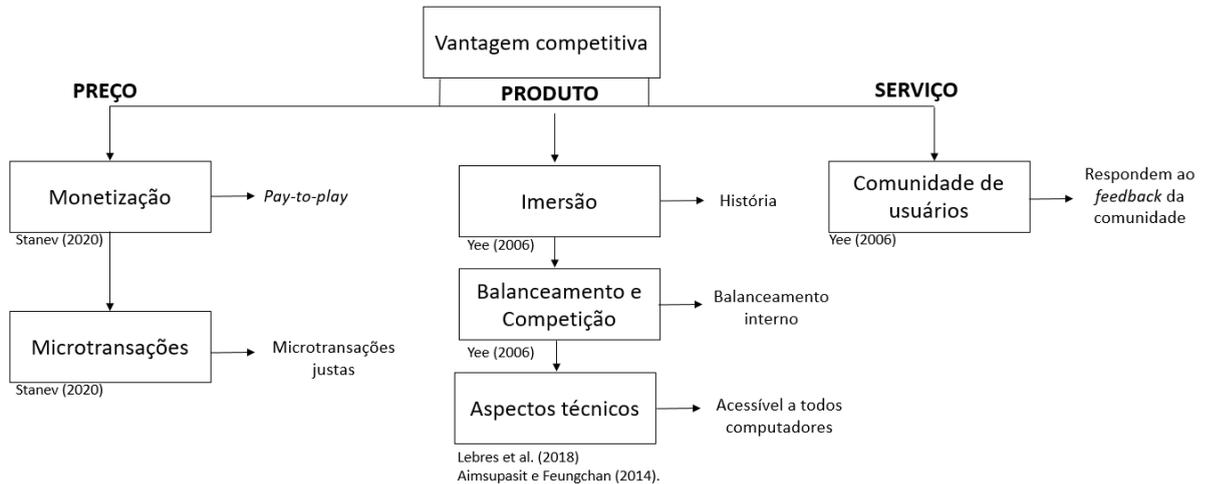
A principal proposta desse trabalho é relacionar os campos da competição de Contador (1995) com os trabalhos já realizados na área de jogos eletrônicos, principalmente o de Yee (2006). Contador (1995) em seu artigo apresenta cinco grandes campos em que uma organização pode competir no mercado. Mas, segundo Porter (1989), é impossível a competição em todos os campos, ou em todos os critérios, ao mesmo tempo. Sempre haverá um *trade-off*, envolvido, em que, para possuir um critério, deve-se abrir mão de outro.

A partir dos resultados, aqui encontrados, é possível inferir que, segundo a opinião dos entrevistados, o jogo se diferencia nos campos da competição do preço, produto e serviço (Figura 4), e que a vantagem competitiva do FFXIV está relacionada aos fatores críticos de sucesso: “respondem ao feedback da comunidade”, “*pay-to-play*”, “micro transações justas”, “história”, “balanceamento interno” e “acessível a todos os computadores”, totalizando, assim, seis principais fatores ganhadores de pedido, principais responsáveis pela diferenciação do FFXIV dentro do mercado de MMORPGs.

A Figura 4 apresenta o *framework* revisado do trabalho, sendo possível identificar os seis principais fatores críticos de sucesso do FFXIV, verificando-se que há um alinhamento com os achados de Yee (2006). No campo da competição do Preço, estão presentes os fatores relacionados à “monetização”, comentados, também, principalmente no trabalho de Stanev (2020) e de Lebres et al. (2018). No FFXIV esse fator se apresenta como um diferenciador, já destacado na apresentação dos resultados, nesse trabalho, pois cobra um preço justo, com um sistema de micro transações, considerado bom, e gerando, como consequência, um positivo

balanceamento interno.

Figura 4 - *Framework* como resultado da pesquisa



Fonte: os autores (2023).

No campo da competição do Produto (Figura 4) é possível verificar três fatores críticos de sucesso, a “Imersão”, aqui representada, principalmente, pela “história” como o principal diferenciador do FFXIV, “Balanceamento interno”, como já comentado anteriormente, e “Aspectos técnicos”, uma vez que o jogo se apresenta adequadamente otimizado, não sendo necessário um equipamento de alto valor monetário para utilizá-lo.

No campo da competição do Serviço, o único fator presente é a comunidade de usuários, sendo representada principalmente pelo atendimento prestado pela equipe de desenvolvimento em resposta aos pedidos dos seus clientes, que buscam sempre alinhar os interesses dos desenvolvedores com os do público, gerando assim, um bom engajamento e um fator diferenciador para a marca no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A questão de pesquisa que conduziu esse trabalho foi: Que aspectos, na categoria de fatores críticos de sucesso, levam o jogo eletrônico Final Fantasy XIV a ter uma vantagem competitiva, em relação a outros jogos do gênero? Para responder essa pergunta foi realizado um estudo de caso sobre o objeto de estudo anteriormente descrito, que possui a liderança no mercado do gênero MMORPG, sendo referência mundial no gênero.

Primeiramente, foi realizada uma revisão da literatura visando dissertar sobre vantagem competitiva, campos e armas da competição, fatores críticos de sucesso, e, principalmente, motivações para jogar MMORPGs. Yee (2006) possui o principal trabalho na área de motivação dentro desse tema, tendo desenvolvido um instrumento com três componentes dentro da motivação dos jogadores: Conquista, Imersão e Socialização. Outros estudos utilizam o trabalho de Yee (2006) para desenvolver outras componentes que podem estar presentes na motivação desses jogadores. Logo, foi utilizada a literatura para gerar um guia de entrevista qualitativo com os cinco campos da competição, segundo Contador (1995), onde para cada campo foram apresentados os principais fatores críticos de sucesso, tidos



como pressupostos teóricos nessa pesquisa.

A estratégia da pesquisa consistiu em aplicar o instrumento desenvolvido, entrevistando influenciadores digitais e jogadores para identificar quais fatores eram os que mais colaboravam para a geração de vantagem competitiva do FFXIV e, assim, buscar uma melhor compreensão sobre a motivação dos jogadores dentro desse gênero.

Os resultados da pesquisa apontam que sistemas abusivos de monetização ou qualquer tipo de tratamento diferenciado, para pessoas que investem dinheiro real objetivando obter vantagem sobre os outros jogadores, não são vistas de forma positiva, e prefere-se até a utilização do sistema “*pay-to-play*”, o qual apresenta um melhor balanceamento interno e igualdade entre os usuários.

A imagem da equipe e da marca também é um aspecto chave identificado. Os entrevistados comentaram que, ouvir a comunidade e tentar atender seus pedidos é de vital importância, sendo um ponto de vantagem competitiva em relação a outros jogos. O aspecto mais importante identificado foi a história do jogo, sendo esse o principal diferencial do FFXIV que serve como fator ganhador de pedido. Outro aspecto relevante identificado foi o fato de o produto ser acessível a praticamente todos os computadores, não sendo necessário um investimento em *hardware* para “rodar” o aplicativo o que leva a alcançar um maior número de pessoas nesse jogo.

A resposta da questão de pesquisa foi dada por meio de um framework revisado, construído com base no framework teórico proposto. Foi possível identificar seis fatores críticos de sucesso em três campos da competição: preço, produto e serviço. O preço apresentou os fatores críticos de sucesso, sistema de monetização e micro transações justas, que não exploram financeiramente a comunidade. No produto foram evidenciados os fatores críticos de sucesso tendo como destaque, a história, dentro do componente da imersão como principal diferenciador do FFXIV no mercado, seguido pelo balanceamento interno e aspectos técnicos. O campo do serviço apresenta apenas um fator crítico de sucesso que é o da comunidade de usuários, sendo aqui representado pela equipe de desenvolvedores que conseguem alinhar os objetivos do jogo com o dos usuários.

Por meio da análise das entrevistas ficou evidente que os jogadores de FFXIV presam muito pela igualdade dos usuários, e não gostam de monetizações abusivas, tal como acontece em muitos jogos do mercado.

O presente trabalho contribui, teoricamente, com a literatura, trazendo um *framework* que reúne a área de competição com a de jogos eletrônicos, gerando-se um instrumento de coleta de dados qualitativo que interliga esses dois temas. A contribuição prática está direcionada para os desenvolvedores de jogos que, a partir do framework revisado, podem compreender melhor os desejos e as preferências dos jogadores, podendo manifestá-los de forma concreta nos jogos por eles utilizados.

Esse estudo apresenta limitações, uma vez que, sendo de teor qualitativo, não foi possível mensurar o quanto cada um dos aspectos influencia no diferencial competitivo do FFXIV. Outra limitação é que não foi possível obter o retorno das respostas dos desenvolvedores do jogo, que contribuiriam com uma visão interna da empresa. Como os entrevistados são residentes do Brasil e dos Estados Unidos da América, os resultados não devem ser generalizados para outros países. Outra limitação é que esse trabalho segue a metodologia qualitativa de estudo de caso que visa o estudo de um fenômeno ou caso, que também impede a generalização dos resultados aqui obtidos. No entanto, as limitações não afetam os resultados do trabalho, uma vez que ele é de cunho exploratório seguindo uma



abordagem de estudo de caso, visando estudar profundamente um fenômeno e detalhar seus resultados, e não os generalizar para situações semelhantes.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de um estudo quantitativo que utilize os principais achados desse trabalho, buscando quantificar a importância dos fatores críticos de sucesso – “respondem ao feedback da comunidade”, “*pay-to-play*”, “micro transações justas”, “história”, “balanceamento interno” e “acessível a todos os computadores”. Também é sugerido a utilização de modelos que auxiliem na tomada de decisão, como o modelo AHP (*Analytic Hierarchy Process*), que por meio da ponderação de seus critérios, busca a melhor resposta para um determinado cenário.

REFERÊNCIAS

AIMSUPASIT, Permbun; FEUNGCHAN, Witcha. Factors Affecting the Quality of MMORPG Online Games in Bangkok. **Advanced Materials Research**, [S.L.], v. 931, n. 1, p. 1472-1476, maio 2014.

BARTLE, Richard. Hearts, Clubs, Diamonds, Spades: Players Who Suit MUDs. **Journal of MUD Research**, v.1, n.19, 1996.

BHATTACHERJEE, Anol. **Social Science Research: Principles, Methods, and Practices**. 2a. ed. Florida: Creative Commons Attribution-Noncommercial-Sharealike, 2012.

COLAUTO, Romualdo Douglas *et al.* Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzi**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 119-146, jul. 2022.

CONTADOR, Celso José. Campos da competição. **Revista de Administração (USP)**, São Paulo, v. 30, n. 1, p.1-15, mar. 1995.

CROOM, S. Topic Issues and Methodological Concerns for Operations Management Research. **EDEN Doctoral Seminar on Research Methodology in Operations Management**, Brussels, Belgium, 31st Jan.-4th Feb, 2005.

DAURIAT, Francesca Zanetta *et al.* Motivations to Play Specifically Predict Excessive Involvement in Massively Multiplayer Online Role-Playing Games: evidence from an online survey. **European Addiction Research**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 185-189, jul. 2011

FERNANDES, Lucas Vanderlei. **Análise de técnicas de clusterização em MMO com dados restritos: o caso de Final Fantasy XIV**. 2019. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Informática, Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

GIL, Sara Raquel Pereira. **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS ATRAVÉS DE MARKETPLACES DE REFERÊNCIA MUNDIAL**. 2022. 80 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia e Gestão Internacional, Universidade do Porto, Cidade do Porto, 2022.



HAMMER, M. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001

INTERNATIONAL TRADE ADMINISTRATION. **Video Games Sector.** 2022. Disponível em:

<https://www.trade.gov/media-entertainment-video-games-sector#:~:text=Industry%20Overview&text=75%25%20of%20US%20households%20have,2020%2C%20a%2013.3%25%20increase.> Acesso em: 08 ago. 2022.

KARHAWI, Issaaf. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. **Revista Comunicare**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 1-16, jul. 2017.

KORKEILA, Henry; HAMARI, Juho. The relationship between player's gaming orientation and avatar's capital: A study in Final Fantasy XIV. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON SYSTEM SCIENCES, 51., 2018, Hawaii. **The relationship between player's gaming orientation and avatar's capital: A study in Final Fantasy XIV.** Hawaii: Hess, 2018. p. 1-10.

LEBRES, Inês *et al.* Factors determining player drop-out in Massive Multiplayer Online Games. **Entertainment Computing**, [S.L.], v. 26, p. 153-162, maio 2018

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 216-229, abr. 2007.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**, 19º ed., Rio de Janeiro: Editora Campos.1989..

SCHMIDT, M. The Sankey diagram in energy and material flow management: Part I: History. **Journal of Industrial Ecology**, v. 12, n. 1, p. 82-94, 2008.

SILVA, Carolina Brasil Romão e. A INDÚSTRIA DOS JOGOS ELETRÔNICOS: NOVAS TECNOLOGIAS, PROPRIEDADE INTELECTUAL E CENÁRIO MUNDIAL E BRASILEIRO. **Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência**, Goiânia, v. 5, n. 1, p. 1-20, ago. 2019.

SQUARE ENIX. **Sobre Nós.** 2022. Disponível em: https://www.square-enix-games.com/pt_BR/documents/ABOUTUS. Acesso em: 08 ago. 2022.

STANEV, Elizar. BUSINESS MODELS AND MONETIZATION OF VIDEO GAMES. **Proceedings Of University Of Ruse**, [s. l.], v. 59, n. 5, p. 1-9, out. 2020.

THE GAME AWARDS. **Best Ongoing.** 2021. Disponível em: <https://thegameawards.com/nominees/best-ongoing>. Acesso em: 13 set. 2022.

WANG, Kai; LU, Hsin-Tien; CHANG, Keng-Chang. Determinants of We-Intention for Continuance in MMORPG. **Proceedings Of The 5Th Multidisciplinary International**



Social Networks Conference On - Misnc '18, [S.L.], v. 1, n. 16, p. 1-6, 2018.

YEE, Nick. Motivations for Play in Online Games. **Cyberpsychology & Behavior**, [S.L.], v. 9, n. 6, p. 772-775, dez. 2006.

YIN, Robert K.. **Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos**. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2015