



A vantagem competitiva em jogos eletrônicos do gênero MMORPG (*massively multiplayer online role-playing games*): um estudo de caso em Final Fantasy XIV – *a realm reborn*

*Competitive advantage in electronic games of the MMORPG genre
(massively multiplayer online role-playing games:
A case study in Final Fantasy XIV – a realm reborn*

ISSN: 2319-0639
OPEN ACCESS

Lucas Borella ¹

<https://orcid.org/0000-0002-4975-604X>

Margareth Borella ¹

<https://orcid.org/0000-0003-1887-6791>

Rafael de Lucena Perini ¹

<https://orcid.org/0000-0002-3638-8778>

Leandro Luís Corso ¹

<https://orcid.org/0000-0001-9962-9578>

¹ Universidade de Caxias do Sul – UCS

Received on:

September /2024

Approved on:

December/2024

Editor:

Mateus Panizzon, Dr.
PPGA UCS

Assistant Editors:

Catiane Borsatto Ma.
PPGA UCS

Bianca Libardi Ma.
PPGA UCS

Evaluation Process:

Double blind peer review

Reviewers:

Reviewer 1

Reviewer 2

HIGHLIGHTS

- A história, a responsividade ao feedback da comunidade e um modelo de monetização justo são fatores críticos para o sucesso e a vantagem competitiva de jogos MMORPG.
- Final Fantasy XIV se destaca no mercado de jogos eletrônicos por sua diferenciação nos campos de preço, produto e serviço, atraindo e retendo jogadores ao longo do tempo.
- A pesquisa aponta que “pay-to-play”, microtransações justas e balanceamento interno são cruciais para a igualdade entre os jogadores, evitando práticas abusivas e afastando consumidores.
- A acessibilidade do jogo a diversos computadores e o alinhamento dos objetivos dos desenvolvedores com os dos usuários são pilares para a construção de uma comunidade engajada.
- O trabalho contribui com um framework que une os conceitos de vantagem competitiva e motivações de jogadores, oferecendo um guia para desenvolvedoras entenderem e atenderem às expectativas do consumidor.

HOW TO CITE:

Borella, L., Borella, M., de Lucena Perini, R., & Luis Corso, L. (2025). Competitive advantage in electronic games of the mmorpg genre (massively multiplayer online role-playing games): a case study in final fantasy XIV– a realm reborn. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(1), 63-71. <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n1.07>



RBGI



Este artigo não possui nenhum arquivo associado
This article does not have any associated files.

KEYWORDS

Case Study
Motivations to Play MMORPG
Final Fantasy XIV
Competitive Advantage
Critical Success Factors

ABSTRACT

Objective: To identify the main factors that lead to the success of an electronic game, focusing on understanding the primary motivations of its consumers.

Design/Method/Approach: To achieve the proposed objective, an exploratory case study of the electronic game Final Fantasy XIV - A Realm Reborn is developed, which has received numerous awards and is still one of the leading references in the field of MMORPGs. The study begins with a literature review to identify the key factors that motivate these consumers to play and continue in a particular game. These studies were used as a basis for generating a qualitative interview guide, divided into the five fields of competition proposed by José Celso Contador (1995).

Originality/Relevance: This author presents five fields in which a company can compete: price, product, deadline, service, and image, with each field presenting the main critical success factors to be explored for its achievement.

Key Results/Findings: Subsequently, this instrument was sent to digital influencers and players, both in Brazil and abroad, to gather their opinions and infer which of the factors presented could generate a competitive advantage. Based on the results, it was possible to verify that the main fields of competition where FFXIV stands out were: price, product, and service. "Story," "community feedback responsiveness," "pay-to-play," "fair microtransactions," "internal balancing," and "accessible to all computers" subjects were the main identified critical success factors.

Theoretical and Methodological Implications: The study begins with a literature review and qualitative interviews, focusing on the five fields of competition, providing a framework for analyzing critical success factors in electronic games.

Contributions to Society and Organizations: The findings help companies and stakeholders in the gaming industry better understand the competitive areas and critical factors needed for the success of electronic games from the perspective of players and digital influencers.

PALAVRAS-CHAVE

Estudo de Caso
Motivações para jogar MMORPG
Final Fantasy XIV
Vantagem Competitiva
Fatores Críticos de Sucesso

RESUMO

Objetivo: Identificar quais são os principais fatores que levaram um jogo eletrônico ao sucesso, visando o entendimento das principais motivações dos consumidores desse tipo de produto.

Design/Método/Abordagem: Para alcançar o objetivo proposto foi desenvolvido um estudo de caso exploratório do jogo eletrônico Final Fantasy XIV – A Realm Reborn, que detém diversos prêmios e ainda é uma das maiores referências dentro do campo dos MMORPGs. Partiu-se de uma revisão da literatura com o intuito de identificar quais são os principais fatores que motivam esses consumidores a jogarem e continuarem em um determinado jogo. Esses estudos foram utilizados como base para a geração de um guia de entrevista qualitativo, dividido nos cinco campos da competição de José Celso Contador (1995).

Originalidade/Relevância: Esse autor apresenta cinco campos onde uma empresa pode competir: preço, produto, prazo, serviço e imagem, cada campo apresenta os principais fatores críticos de sucesso a serem explorados para seu alcance.

Principais Resultados/Descobertas: Posteriormente, esse instrumento foi enviado a influenciadores digitais e jogadores, no Brasil e no exterior, para obter suas opiniões e inferir quais dos fatores, apresentados poderiam gerar uma vantagem competitiva. A partir dos resultados encontrados foi possível verificar que os principais campos da competição onde o FFXIV se diferenciou foi: preço, produto e serviço. Os elementos "história", "respondem ao feedback da comunidade", "pay-to-play", "micro transações justas", "balanceamento interno" e "acessível a todos computadores" foram os principais fatores críticos de sucesso identificados.

Implicações Teóricas e Metodológicas: Partiu-se de uma revisão da literatura e da aplicação de entrevistas qualitativas estruturadas nos campos de competição, permitindo analisar fatores críticos de sucesso em jogos eletrônicos a partir de diferentes abordagens.

Contribuições para a Sociedade e Organizações: Os resultados auxiliam empresas e interessados no setor de jogos eletrônicos a compreender melhor quais áreas competitivas e fatores críticos são valorizados pelos jogadores e influenciadores digitais no mercado nacional e internacional.

1. Introdução

Os jogos eletrônicos são um tipo de conteúdo que pode ser definido como uma complexa obra de autoria que contém múltiplas formas de arte: música, scripts (texto narrativo e códigos de programação), gráficos, vídeos, pinturas e personagens. Essas formas são relacionadas com a interação humana a partir da execução de um programa em um computador ou hardware específico. Esses jogos são divididos em diversos gêneros: jogos de ação, jogos de aventura, jogos de role-playing (interpretar ou ter a imersão de um personagem em alguma situação), jogos de simulação, jogos de estratégia, jogos de música, jogos de festa, jogos esportivos e triviais. A indústria responsável pela criação desse tipo de conteúdo está situada dentro do setor econômico do entretenimento interativo ou entretenimento digital, sendo referente à área de desenvolvimento, marketing e vendas de jogos eletrônicos (Silva, 2019).

A popularidade de jogos eletrônicos está aumentando, constantemente, tendo uma presença visível 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, como por exemplo a gamificação. A primeira técnica utilizada na área acadêmica é a Teoria dos Jogos, que usa uma abordagem baseada em competitividade para a modelagem matemática de problemas. A presença da Internet e da digitalização em escalas globais atuaram como catalisadores para o aumento da difusão desse tipo de conteúdo (Korkeila e Hamari, 2018).

O mercado de desenvolvimento de jogos, similarmente às outras áreas, busca o sucesso financeiro. Esse setor é um dos que mais cresce nos últimos anos. Esse 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 entre essas organizações nunca foi tão grande (Fernandes, 2019).

A indústria de jogos dos Estados Unidos, por exemplo, 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, aumentando as vendas nesse mercado em 31%. Adicionalmente o mercado de jogo de celulares foi avaliado em \$77,2 bilhões em 2020, também sendo uma indústria que colabora ativamente para a popularização dos jogos eletrônicos. Os clientes dessas companhias não estão apenas localizados nos Estados Unidos, como já comentado anteriormente. Esse mercado busca clientes ao redor do mundo, sendo estimado que 80% das empresas americanas de jogos apostam não apenas no mercado local, mas também no mercado internacional para a venda de seus produtos (Media & Entertainment Video Games Sector, 2022).

O foco desse trabalho é identificar os fatores críticos de sucesso, por meio de um estudo de caso, que contribuem para o sucesso e a diferenciação do jogo FFXIV (Final Fantasy XIV – A Realm Reborn) em relação a concorrência, visando identificar as vantagens competitivas do fabricante e que levam um jogador a optar por continuar jogando, e consequentemente, pagando para obter esse serviço.

O caso de estudo está associado com o sucesso desse 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. Sendo também afiliada a uma rede global de grandes estúdios de desenvolvimento como Crystal Dynamics e Eidos Montréal. Esse grupo de empresas possui um vasto portfólio de propriedades intelectuais, incluindo: Final Fantasy que já vendeu mais de 159 milhões de unidades ao redor do mundo, Dragon Quest que já vendeu mais de 82 milhões de unidades e Tomb Raider que vendeu aproximadamente 81 milhões de unidades (Square Enix, 2022).

2. Referencial Teórico

Este capítulo aborda os principais temas tratados nesse trabalho por meio de uma revisão da literatura, visando apresentar os principais conceitos e trabalhos utilizados como base para a elaboração desse estudo.

2.1 Vantagem Competitiva

O termo vantagem competitivo foi cunhado em 1989 por Porter, segundo o autor essas vantagens são elementos que fazem uma empresa se diferenciar das demais no mercado em que está inserida, criando uma capacidade ou valor superior em relação a sua concorrência. A vantagem competitiva traz um maior destaque da empresa, tendo influências na sua imagem e reputação, bem como aumentando os lucros (Porter, 1989).

Organizações desenvolvem estratégias para se destacarem no mercado, visando serem melhor vistas do que suas concorrentes. É possível definir estratégia, nesse caso, como sendo 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-se a necessidade de conceituar o termo “vantagem competitiva”. A vantagem competitiva é qualquer característica do produto ou serviço em que os clientes reconheçam como um diferenciador positivo em relação as outras organizações. O autor identifica quinze campos de competição que são divididos em cinco grupos (Contador, 1995):

a) Competição em preço: é uma das formas mais antigas de competição, onde segue a ideia de que quanto mais baixo o preço, mais mercado a empresa consegue capturar, bem como o aumento do volume de vendas reduzindo o preço unitário gerando uma economia de escala. Se subdivide em competição:

- Em preço
- Em guerra de preço
- Em promoção

b) Competição em produto: é definida pelas funções que o mesmo oferece para o consumidor, pela sua conveniência, seu design, seu desempenho e até mesmo da sua embalagem. Se subdivide em competição:

- Em projeto
- Em qualidade
- Em variedade de modelos
- Em novos modelos

c) Competição em prazo: é definida por uma maior velocidade de entrega ou de negociação do produto ou serviço. Se subdivide em competição:

- De cotação e negociação
- De entrega
- De pagamento

d) Competição em assistência técnica ou serviços: é definida como a qualidade do serviço prestado antes, durante e após a vendas, sendo uma das principais formas de conquistar clientes. Subdivide-se em competição:

- Antes da venda
- Durante a venda
- Após a venda

e) Competição em imagem: definido principalmente 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 (Contador, 1995). Subdivide-se em competição:

- Imagem do produto da marca e da empresa
- Imagem preservacionista

2.2 Fatores Críticos de Sucesso

O termo, fatores críticos de sucesso, 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 a administração de sucesso das organizações (Gil, 2022).

Hammer (2001) integra o corpo de autores que estudaram esse 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 vem fazendo 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 a necessidade de atender os desejos dos consumidores de forma internacional.

No segmento de jogos eletrônicos é a mídia especializada e os consumidores que emitirão a “nota” definitiva do produto, exercendo influência direta sobre o seu sucesso e as suas vendas (Giglio et al., 2017).

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 (Colaço et al., 2022).

Baffa et al. (2016) concluíram que o grande sucesso do jogo que eles analisaram, o *League of Legends*, é atribuído ao seu design e por levar uma boa experiência de jogo ao usuário. Segundo os autores, aspectos de jogabilidade como *feedback*, regras, conflitos, balanceamento, nível de dificuldade, entre outros, foram elementos que levaram a empresa desenvolvedora a uma solução satisfatória para o jogo e para o negócio.

2.3 Motivações Relacionadas ao Consumo de MMORPGS

A análise do comportamento do consumidor focaliza a compreensão dos padrões de ação de indivíduos ou grupos, abordando os estágios de escolha, aquisição, utilização e descarte de produtos, serviços, ideias e experiências para atender às suas necessidades e desejos. A avaliação que os clientes fazem de um produto, serviço ou experiência é moldada por diversas variáveis, como cultura, classe social, grupos de referência, aprendizado, emoção e memória (Damázio; Coutinho; Shigaki, 2020).

A motivação no marketing refere-se aos fatores que impulsionam os consumidores a tomarem decisões de compra, sejam elas de natureza emocional, social ou psicológica. Compreender essas motivações é essencial para desenvolver estratégias de marketing eficazes que atendam às necessidades e desejos do público-alvo. Segundo Solomon (2017), a motivação ocorre quando uma necessidade é despertada, levando o consumidor a buscar sua satisfação. Uma vez ativada, essa necessidade cria um estado de tensão que impulsiona o indivíduo a reduzir ou eliminar essa carência.

Yee (2006) é o principal autor responsável pelo estudo das motivações dentro da área dos MMORPGs. O pesquisador, em seu trabalho, utiliza um instrumento já desenvolvido, porém nunca testado ou validado empiricamente, resultando, posteriormente, em um instrumento válido para pesquisas em relação às motivações dos jogadores, que tem sido utilizada como base até esse momento. No trabalho do autor, um questionário com 40 questões e uma escala de cinco pontos foi elaborada e lançada nos fóruns dos principais MMOs do momento. A análise das 3.000 respostas obtidas foi realizada por meio de uma análise fatorial componentes principais (AFC), objetivando agrupar fatores semelhantes. Finalmente, um modelo com 10 fatores foi gerado, a partir de três componentes (Conquista, Social e Imersão).

O autor observa que jogos desse gênero demandam maior dedicação dos jogadores ao produto. Esse público costuma jogar quase diariamente, impulsionado principalmente pelo sentimento de realização, que inclui superar desafios e alcançar um status superior em relação a outros jogadores. Além disso, esses jogos frequentemente abrangem aspectos sociais, como competições que promovem interação e rivalidade. O aspecto de Imersão está presente nesse estilo de jogo quando o usuário esquece o mundo real e se sentem totalmente imerso no ambiente virtual, quanto maior é a imersão, mais o jogador tende a consumir esse determinado produto. Portanto para Yee (2006) os três aspectos que motivam os consumidores a jogarem MMORPG são: Conquista, Social e Imersão. Esse trabalho é utilizado como referência em outros estudos quantitativos e qualitativos, uma vez que foi o primeiro a validar esse tipo de instrumento.

Dauriat et al. (2011) utilizam o trabalho de Yee (2006) como base, adicionando mais dois componentes em seu framework: repouso e escapatória, para realizar um estudo que visa identificar quais fatores levam a usuários deixar de jogar um jogo. Por meio da aplicação de uma pesquisa qualitativa, os autores objetivam verificar quais dos fatores são mais importantes para a previsão desse fenômeno.

Lebres et al., (2018) utiliza os trabalhos de Yee (2006) e Dauriat et al. (2011) como base para identificar quais são os motivos que levam jogadores de MMORPGs a desistir de um jogo. Ou seja, verificar quais são os motivos mais importantes que devem ser trabalhados pelas empresas para evitar que isso aconteça. Por meio de um questionário de cinco pontos da escala Likert, os autores identificaram, por meio de uma análise de correlação e de regressão, que Balanceamento e Latência são as duas componentes mais importantes e que podem ser críticas, levando usuários desistirem do jogo por causa delas. 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 a vantagens que certos personagens podem ter em relação a outros. Os outros componentes apresentaram coeficientes de regressão menores, no entanto, também influenciam os índices de desistência. Design do jogo é referente a filosofia e tipo do jogo. Serviço abrange todos os processos de suporte e atendimento aos usuários, bem como a qualidade do serviço, em si, prestado, englobando manutenções, atualizações e similares. A componente de comunidade é referente a atitude dos outros usuários do jogo 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 neste trabalho para alcançar o objetivo proposto. Esse trabalho é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, uma vez que conta exclusivamente com um guia de entrevista com perguntas semiestruturadas gerando dados de texto para a análise, se enquadrando no nível exploratório, uma vez que visa estudar a magnitude e gerar 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 foi 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). 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 visou 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 foi elaborado, visando resumir e destacar os principais pontos identificados na análise dos dados, o qual permitiu a geração de conclusões sobre o tema estudado (Miguel, 2007).

O artigo contou com a colaboração de 10 participantes, cinco influenciadores digitais de jogos eletrônicos e cinco jogadores 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 detêm 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 com canais ativos na plataforma Youtube com conteúdo focado em MMORPGs, os outros dois são residentes da cidade de São Paulo, sendo um do gênero masculino e

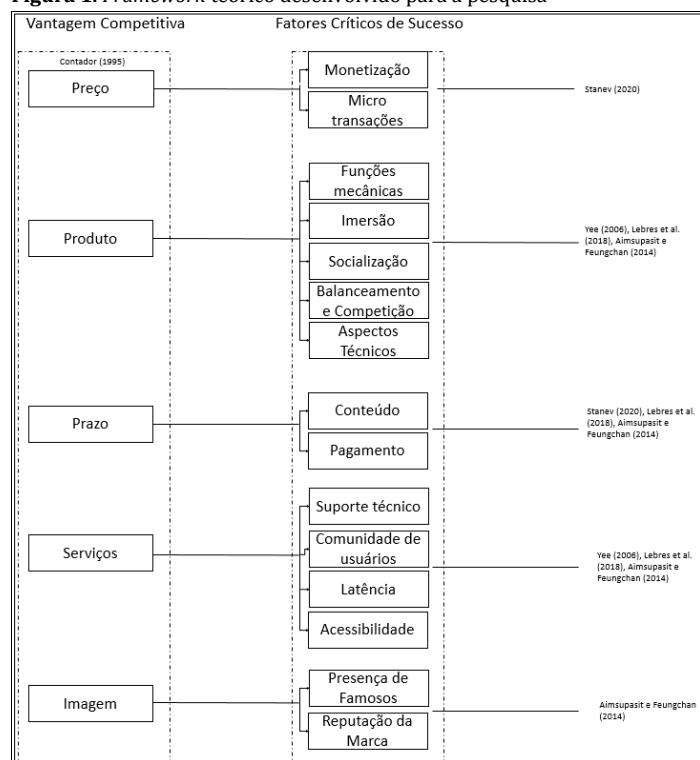
uma do gênero feminino, também da mesma faixa-etária. A coleta de dados se deu entre março e junho de 2023.

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. O influenciador digital, para se tornar um, percorre 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, onde quatro residem nos Estados Unidos da América, e o outro na cidade do Rio de Janeiro. Todos eram do gênero masculino, novamente também situados na mesma faixa etária, entre 20 a 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) onde foi elaborado um framework teórico (Figura 1) da vantagem competitiva em MMORPGs, relacionando esses fatores com as características específicas dos jogos eletrônicos, com o intuito de identificar quais deles conseguiriam gerar uma diferenciação ao produto analisado, na visão dos seus consumidores. O framework foi dividido em cinco campos, sendo esses 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.

Figura 1. Framework teórico desenvolvido para a pesquisa



Fonte: Autores (2023).

A técnica utilizada nesse trabalho 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 como se um bloco de matérias de interesse em comum. Finalmente, para cada uma das unidades é aplicado 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 (Bhattacharjee, 2012).

A codificação de dados consistiu 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, porções menores e com significado analítico para futura comparação ou demonstração (Gil, 2022).

Nesse trabalho, as entrevistas foram transcritas e analisadas por meio da análise de conteúdo utilizando-se o software Atlas.ti, gerando-se 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 essas relacionadas ao fenômeno de interesse. O pesquisador examina linha a linha, identificando eventos discretos, incidentes, ideias, ações, percepções e interações que são então transformadas em códigos. Cada código está relacionado a uma porção do texto analisado (Bhattacharjee, 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. Para se realizar a análise dos dados, optou-se por deixar todas as respostas em inglês, e a tradução foi realizada pelo próprio autor.

4. Análise dos dados e resultados

Nesta seção 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 foram consolidados em um diagrama de Sankey que resumiu os principais achados do trabalho. De acordo com Schmidt (2008), 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 aplicada, demonstrando a opinião dos respondentes. É possível verificar que “História” (enredo pelo qual o jogo conduz o seu usuário, situando-o como o protagonista de uma aventura fictícia) representa o aspecto mais citado, sendo de vital importância para o FFXIV, sendo um dos seus fatores ganhadores de pedido, e que leva aos jogadores a investirem e passarem tanto tempo no jogo. Os entrevistados afirmam que o fator que os levam a permanecerem no jogo, mesmo após 10 anos do seu lançamento, é a história que guia os jogadores durante as suas aventuras nesse mundo virtual. A história cria conflitos desde o seu início e os desenvolve até o lançamento de sua última expansão “Endwalker”. Durante a análise de todos os dados foi possível verificar que o código que apresentou uma maior frequência foi “História” (15 vezes), evidenciando a sua importância em comparação com os demais códigos. Isso também é reforçado por “story” estar presente na parte central da nuvem de palavras na Figura 3.

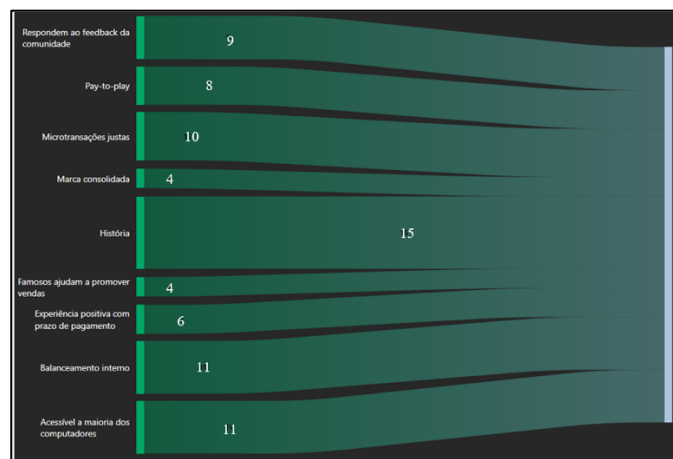
“Acessível a maioria dos computadores” e “Balanceamento interno” (igualdade de competição entre os jogadores, sem nenhum tipo de vantagem sobre os usuários mais “fracos”) são o segundo e terceiro mais citados. Uma vez que não é necessário um computador poderoso, o jogo consegue atingir um maior número de pessoas. “Balanceamento interno” se relaciona com “Microtransações justas” onde os usuários afirmaram, com clareza, que qualquer tipo de geração de vantagem que gera alguma desigualdade entre os jogadores, é um fator que deve ser evitado ao máximo, e que o FFXIV consegue balancear isso muito bem. Balanceamento interno foi visto pelos entrevistados de forma positiva, onde esses comentam que jogos do mesmo estilo tendem a utilizar de práticas abusivas e predatórias, onde os consumidores devem desembolsar uma grande quantidade monetária para

conseguir competir com outros usuários e até mesmo a progredir dentro do jogo. Essas práticas, segundo os entrevistados, são mal vistas pela comunidade e devem ser evitadas pelas empresas, uma vez que afastam os possíveis jogadores. Segundo cinco dos entrevistados afirmam que os MMORPG possuem “práticas abusivas”, isso foi respondido pelas perguntas referentes a balanceamento. Essas práticas promovem o não balanceamento do jogo e afastam os consumidores.

Outro aspecto positivo elogiado foi "respondem ao feedback da comunidade", que se refere à equipe que constantemente atende aos 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 termo "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 afirmação "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 raías é referente a frequência absoluta pela qual esse aspecto foi citado pelos respondentes.

Figura 2. Diagrama de Sankey para os principais aspectos encontrados



Fonte: Autores (2023).

A Figura 3 traz a nuvem de palavras encontrada no trabalho. 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 a palavra “content” (conteúdo em português) foi a mais utilizada, estando presente dentro de vários códigos, onde os respondentes afirmam que o conteúdo do jogo gira em torno da história, sendo 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 uma das mais citadas. Como já comentando anteriormente, que representa o elemento principal de diferenciação do FFXIV. A maioria dos usuários que contribuíram para esse trabalho usam “pay” para se referir tanto ao “pay-to-play” quanto ao sistema de pagamento do jogo, onde fica evidente que o sistema pay-to-play é preferido em relação aos outros, bem como o sistema de monetização do jogo ser bem consolidado e conceituado pelo público. “community” é outra palavra que aparece em destaque, significando comunidade em português, ela se liga diretamente ao fato de essa ser considerada, segundo o TheVideoGameAwards como a melhor comunidade de jogos por dois anos consecutivos, tanto na amizade e colaboração gerada, quanto ao suporte prestado a ela pela equipe de desenvolvedores.

Figura 3. Nuvem de palavras das entrevistas realizadas



Fonte: Autores (2023).

4.2 Discussão Dos Resultados

Esta secção tem como objetivo comparar os resultados encontrados com outros trabalhos similares presentes na literatura. Para essa comparação foram 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 foi referente à presença de um sistema de monetização justa, tanto de sistema de pagamento (pay-to-play) quanto de microtransações. Isso também levou a outro aspecto diferenciador que foi 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. Aqueles autores revelam que os entrevistados prezam por um ambiente equilibrado, onde todos possuam uma chance equivalente de competição, e desprezam qualquer tipo de forma de sistemas “pay-to-win”, onde jogadores investem um certo valor monetário para adquirir vantagem sobre os demais.

O sistema de monetização também foi identificado como importante para o FFXIV, corroborando o que foi comentado no parágrafo anterior, que os usuários não gostam de nenhum tipo de vantagem sob o pagamento de dinheiro, logo, o sistema “pay-to-play” de FFXIV consegue agradar seus jogadores nesse quesito, oferecendo um preço justo e igualdade na competição interna. Esse resultado é apoiado por Stanev (2020) que apresenta diversos modelos de monetização presentes dentro da indústria de jogos, visando estudar a viabilidade de um modelo novo conhecido como “donate-after-playing” (doe após jogar), seria uma prática que visa um retorno financeiro ao longo-prazo, ainda não aplicada dentro do mercado atual. Em seu estudo é possível verificar a importância dada ao escolher o correto sistema de monetização, para que o usuário não se sinta em desvantagem, ou que gera uma atitude negativa em relação à marca.

Aimsupasit e Feungchan (2014) também realizaram um estudo parecido com Lebres et al. (2018), onde objetivaram identificar quais eram os fatores mais importantes para a qualidade de um jogo eletrônico do estilo MMORPG. Por meio de uma Análise Fatorial, os autores transformaram 21 variáveis em seis fatores distintos, representando certos aspectos de qualidade de um jogo eletrônico: sistema principal do jogo, aparência e resposta, socialização, famosos dentro do jogo, frequência de conteúdo, disponibilidade no mercado. Todos os seis fatores apresentaram um coeficiente de explicação similar, totalizando um modelo de aproximadamente 67% de explicação. O fator “sistema principal do jogo” é em relação ao balanceamento interno e sistemas de progressão, que novamente também foi identificado como importante neste estudo. “Aparência e resposta” envolvem aspectos como música, história e elementos de imersão, onde história foi evidenciado como o principal diferenciador para o FFXIV, concordando com os autores. “Socialização” foi tratada exatamente como nesse trabalho, sendo igualmente importante para ambos. “Famosos dentro do jogo” também foi

um tema abordado dentro do FFXIV que também demonstrou certa importância dentro do campo da imagem. “Frequência de conteúdo” foi um fator importante, que dividiu opiniões no FFXIV, onde verificou-se que alguns usuários destacam isso 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 poder de processamento alto para executar o jogo, bem como a disponibilidade em outras plataformas, fator considerado importante tanto para os autores, quanto também no 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.

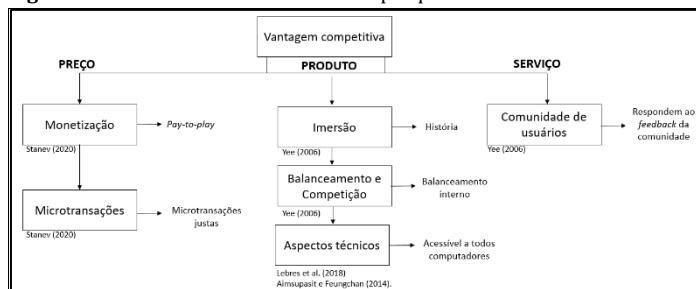
Dauriat et al. (2011), utiliza as três componentes de Yee (2006) em seu trabalho, e as avalia em um modelo juntamente com mais dois componentes. Os autores concluíram que a componente de conquista é a que mais colabora na motivação dos usuários, seguido pela fuga da realidade e socialização. A conquista e a fuga são dois aspectos que não aparecem como sendo diferenças para o FFXIV, porém a socialização é relevante, sendo essa representada em ambos os trabalhos.

A principal proposta desse trabalho é relacionar os critérios competitivos 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, no qual para possuir um critério, deve-se renunciar a outro.

A partir dos resultados, aqui encontrados, foi possível inferir que, segundo a opinião dos entrevistados, o jogo se diferencia nos campos da competição, do preço, do produto e do 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”, microtransações 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, a partir do qual, a maioria coincide com os achados do trabalho de Yee (2006). No campo do preço, está presente os fatores relacionados a monetização, comentados também principalmente no trabalho de Stanev (2020) e Lebres et al (2018). Sendo que no FFXIV esse fator se apresenta como diferenciador, pois cobra um preço justo, com um sistema de microtransações considerado bom e, gerando como consequência, um positivo balanceamento interno.

Figura 4. Framework como resultado da pesquisa



Fonte: Autores (2023).

No campo do produto (Figura 4) foi possível verificar três fatores críticos de sucesso, a imersão, sendo 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 bem otimizado e não sendo necessário um equipamento de alto valor monetário para utilizá-lo.

No campo do serviço o único fator presente foi a comunidade de usuários, sendo representada principalmente pelo atendimento prestado da equipe de desenvolvimento com os 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.

6. Considerações finais

O objetivo geral deste trabalho foi o de identificar quais fatores críticos de sucesso, associados à vantagem competitiva, levaram o jogo Final Fantasy XIV – A Realm Reborn a se diferenciar dos demais jogos. Para atingir esse objetivo foi realizado um estudo de caso sobre o jogo, que, até então, possuía a liderança no mercado do gênero MMORPG, tendo sido referência mundial nesse gênero.

A metodologia utilizada foi a de um estudo de caso qualitativo, a partir da elaboração de um instrumento que uniu os conceitos de Fatores críticos de Sucesso com Motivações que levavam os usuários a consumirem o jogo. Para isso, foram entrevistados cinco influenciadores digitais e cinco jogadores assíduos do jogo, brasileiros e estrangeiros.

A resposta à pesquisa foi dada por meio de um framework revisado (Figura 4), a partir de um framework teórico proposto. Com essa estratégia, foi possível identificar seis fatores críticos de sucesso em três campos da competição: do preço, do produto e do serviço.

O campo da competição do preço, com base nas respostas dos entrevistados e na estratégia de composição de um framework teórico, apresentou o sistema de monetização e de micro transações justas como os fatores críticos de sucesso para conferir vantagem competitiva para o jogo, pois, na visão dos respondentes, ambos não exploram financeiramente a comunidade de usuários, tornando o jogo mais atraente do que os outros no mesmo gênero.

No campo da competição do produto foi identificado, principalmente, a história, dentro do componente da imersão, como principal diferenciador do FFXIV no mercado, podendo ter sido este, o fator ganhador de pedido que o levou à vantagem competitiva em relação aos outros jogos e a ocupar a primeira posição mundial de consumo até o ano de 2022. O balanceamento interno e aspectos técnicos também foram interpretados como fatores críticos de sucesso nesse campo da competição.

O campo do serviço apresentou apenas um componente que foi o da comunidade de usuários, onde a equipe de desenvolvedores conseguiu alinhar os objetivos do jogo com os dos usuários.

Por meio da análise das entrevistas ficou claro que os jogadores de FFXIV prezam muito pela igualdade dos usuários, e não pelas monetizações abusivas, aplicadas por muitos jogos disponíveis no mercado. Isso foi evidenciado pelas respostas dos jogadores que na categoria de Produto e Balanceamento interno, que afirmaram que essas práticas são comuns em jogos de MMORPG e afastam os consumidores desse gênero.

O trabalho contribuiu, teoricamente, com a literatura, trazendo um framework que juntou a área de competição com a de jogos eletrônicos, gerando-se um instrumento de coleta de dados qualitativo que interligou esses dois temas. A contribuição prática está presente na utilização dos resultados dessa pesquisa pelas empresas desenvolvedoras de jogos, permitindo compreender melhor o consumidor e alinhar seu desenvolvimento com os desejos da comunidade.

Esse estudo apresentou limitações, uma vez que, sendo de natureza qualitativa, não foi possível mensurar o quanto cada um dos aspectos influenciou no diferencial competitivo do FFXIV. Outra limitação é que não foi possível obter o retorno das respostas dos desenvolvedores do jogo, o que poderia ter contribuído com uma visão interna da empresa. Como os entrevistados eram residentes do Brasil e dos Estados Unidos da América, os resultados não podem ser generalizados para outros países. Outra limitação

é que esse trabalho seguiu 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. As limitações presentes nesse estudo não afetam os resultados do trabalho, uma vez que ele foi de cunho exploratório.

Sugere-se, para trabalhos futuros, a realização de um estudo quantitativo que utilize como base os principais achados desse trabalho, buscando quantificar a importância dos fatores críticos de sucesso que são:

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 auxiliam a 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

1. Aimsupasit, P., & Feungchan, W. (2014). Factors Affecting the Quality of MMORPG Online Games in Bangkok. *Advanced Materials Research*, 31(1), 1472–1476.
2. Baffa, M. F. O., Ramalho, M. M., Moreira, G. B. S. M., Machado, A. F. V. (2016). Construindo Jogos de Sucesso: Uma análise de League of Legends. SBC – Proceedings of XV SBGames, São Paulo – SP.
3. Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*. Creative Commons Attribution-Noncommercial-Sharealike.
4. Colauto, R. D., Gonçalves, C. M., Beuren, I. M., & Santos, N. D. (2022). Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 5(2), 119–146.
5. Contador, J. C. (1995). Campos da competição. *Revista de Administração*, 30(1), 1–15.
6. Damázio, L. F., Coutinho, Nogueira, L. A., Belintani, S. H. (2020). Comportamento do consumidor em relação a produtos sustentáveis: uma revisão sistemática de literatura. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, [S.L.]*, v. 19, n. 3, p. 374–392..
7. Dauriat, F. Z., Zermatten, A., Billieux, J., Thorens, G., Bondolfi, G., Zullino, D., & Khazaal, Y. (2011). Motivations to Play Specifically Predict Excessive Involvement in Massively Multiplayer Online Role-Playing Games: Evidence from an Online Survey. *European Addiction Research*, 17(4), 185–189.
8. Fernandes, L. V. (2019). . Analise de técnicas de clusterização em MMO com dados restritos: o caso de Final Fantasy XIV. Universidade de Brasília.
9. Giglio, V. S., Pinochet, L. H. C., Lopes, E. L., Azevedo, M. C. (2017). Fatores antecedentes da aceitação de jogos eletrônicos: uma replicação do modelo UTAUT2 em jovens usuários. *Revista Geintec – Gestão, Inovação e Tecnologias*, 7(2), 3844–3858. D.O.I.: 10.7198/geintec.v7.i2.873
10. Gil, S. R. (2022). Fatores críticos de sucesso na internacionalização de pequenas e médias empresas através de marketplaces de referência mundial. Universidade do Porto.
11. Hammer, M. A. (2001). *A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. Campus.
12. Media & Entertainment Video Games Sector. (2022). International Trade Administration | Trade.gov. <https://www.trade.gov/media-entertainment-video-games-sector#:~:text=Industry%20Overview&text=75%%20of%20US%20households%20have,2020,%20a%2013.3%%20increase>
13. Karhawi, I. (2017). Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. *Revista Comunicare*, 17(1), 1–16.
14. Korkeila, H., & Hamari, J. (2018). The relationship between player’s gaming orientation and avatar’s capital: A study in Final Fantasy XIV. In *Hawaii International Conference On System Sciences* (pp. 1–10). HCSS.
15. Lebres, I., Rita, P., Moro, S., & Ramos, P. (2018). Factors determining player drop-out in Massive Multiplayer Online Games. *Entertainment Computing*, 26, 153–162.
16. Miguel, P. A. C. (2007). Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. *Production*, 17(1), 216–229.
17. Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (19a ed.). Campus.
18. Schmidt, M. (2008). The Sankey Diagram in Energy and Material Flow Management. *Journal of Industrial Ecology*, 12(1), 82–94.
19. Silva, C. (2019). A indústria dos jogos eletrônicos: novas tecnologias, propriedade intelectual e cenário mundial e brasileiro. *Revista de Direito, Inovação, Propriedade Intelectual e Concorrência*, 5(1).
20. Solomon, M. R. (2017). *Consumer behavior*. 10. ed. [S.L.]: Pearson.
21. SQUARE ENIX | The Official SQUARE ENIX Website - Sobre a Square Enix Ltd. (2022, 9 de novembro). SQUARE ENIX | Die offizielle Webseite von SQUARE ENIX.
22. Stanev, E. (2020). BUSINESS MODELS AND MONETIZATION OF VIDEO GAMES. *Proceedings Of University Of Ruse*, 59(5), 1–9.
23. The Game Awards. (2021). The Game Awards. <https://thegameawards.com/nominees/best-ongoing>
24. Yee, N. (2006). Motivations for Play in Online Games. *CyberPsychology & Behavior*, 9(6), 772–775.
25. Yin, R. (2015). *Estudo de caso planejamento e métodos* (5a ed.). Bookman.

EDITORIAL DETAILS AND AUTHOR CONTRIBUTIONS

Detalhes Editoriais e Contribuições Autorais

Financial support:

Not informed by the authors.



Open Science:

Borella, L., Borella, M., de Lucena Perini, R., & Luis Corso, L. (2025). Competitive advantage in electronic games of the mmorpg genre (massively multiplayer online role-playing games): a case study in final fantasy XIV– a realm reborn. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira De Gestão E Inovação)*, 12(1), 63-71. <https://doi.org/10.18226/23190639.v12n1.07>

Interest conflicts:

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Copyright:

RBGI owns the copyright of the published content.

Plagiarism Analysis:

RBGI performs plagiarism analysis on all its articles at the time of submission and after approval of the manuscript using the iThenticate tool.

Author 1

Lucas Borella
Universidade de Caxias do Sul - UCS
<https://orcid.org/0000-0002-4975-604X>
lcborella@ucs.br

Author 2

Margareth Borella
Universidade de Caxias do Sul - UCS
<https://orcid.org/0000-0003-1887-6791>
mrcborel@ucs.br

Author 3

Rafael de Lucena Perini
Universidade de Caxias do Sul - UCS
<https://orcid.org/0000-0002-3638-8778>
rlperini@ucs.br

Author 4

Leandro Luís Corso
Universidade de Caxias do Sul - UCS
<https://orcid.org/0000-0001-9962-9578>
llcorso@ucs.br

Authors' statement of individual contributions (*Not informed by the authors.*)

Roles	Contributions	
	Author 1	Author 2
Conceptualization		
Data curation		
Formal analysis		
Funding acquisition		
Investigation		
Methodology		
Project administration		
Resources		
Software		
Supervision		
Validation		
Visualization		
Writing – original draft		
Writing – review & editing		