

Universidade Federal do Rio de Janeiro
Monografia de Conclusão de curso

AS INFLUÊNCIAS DA DEMANDA NO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO

Bruno Miranda Cezar de Andrade

Rio de Janeiro – RJ
Novembro de 2011

Bruno Miranda Cezar de Andrade

AS INFLUÊNCIAS DA DEMANDA NO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Ana Carolina Fonseca

Rio de Janeiro - RJ

UFRJ

Novembro/2011

Bruno Miranda Cezar de Andrade

AS INFLUÊNCIAS DA DEMANDA NO DESENVOLVIMENTO DE UM PRODUTO

Monografia apresentada à Universidade Federal do Rio de Janeiro, como requisito obrigatório à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em 15 de dezembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ana Carolina Fonseca – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Prof. Valdecy Leite – Universidade Federal do Rio de Janeiro

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Aline de Melo Fraga, amiga desde o começo da graduação, com quem eu discuti vários modelos de monografia e a viabilização do meu tema. À professora Ana Carolina Fonseca, que estendeu meus prazos até o último momento, aos fóruns mundiais de discussão, de onde eu tirei a maioria do material estudado ao longo do ano e aos companheiros de jogo, com os quais discuti incessantemente sobre as diferenças entre países no que tange preferências em torno do produto.



Figura 1. Bard

LISTA DE FIGURAS

Pag. 4 - Figura 1. Bard

Pag. 6 - Figura 1.1. Eorzea I

Pag. 27 - Figura 2. Embalagem do produto

Pag. 33 - Figura 3. Timeline de ajustes simplificada

Pag. 34 - Figura 5. Exemplo da nova interface de batalha

Pag. 35 - Figura 6. Revisão gráfica do Mapa Mundi

LISTA DE GRÁFICOS

Pag. 28 - Gráfico 1. Vendas nas primeiras 3 semanas

Pag. 32 - Gráfico 2. Os problemas apontados pelos jogadores, classificados e contabilizados



Figura 1.1. Eorzea I

"Magic was commonplace."

- Hironobu Sakaguchi, Final Fantasy Producer

RESUMO

Este trabalho visa analisar se as propostas feitas por uma empresa na reestruturação de um produto mal sucedido são condizentes com as demandas feitas pelo consumidor. Por meio de contagem de votos de diversos consumidores de países diferentes em assuntos que dizem respeito a melhorias no produto em si (suas insatisfações, desejos e sugestões), foi analisado a relação entre estes votos e as mudanças propostas pela empresa, relacionando esta ação com sua estratégia de marketing voltada para o consumidor, referenciando Hofstede no que tange a cultura como fenômeno coletivo, de Deming acerca da qualidade necessária a um produto, de Maturano e Churchill em relação à necessidade de alinhamento entre os desejos do consumidor e o produto ou serviço oferecido entre outras citações, além de contribuições de Kotabe & Helsen no estudo deste tema. Verificou-se, após a análise desses votos, que os principais problemas no produto identificados pelos consumidores, sendo eles prioritariamente: economia, conteúdo e sistema foram sim atendidos pela empresa em seu plano de ajustes no produto, mostrando assim um comprometimento da mesma em atender a demanda de diferentes mercados no mundo.

SUMÁRIO

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 9 |
| 1.1 | O Problema..... | 10 |
| 1.2 | Objetivos Gerais do estudo..... | 11 |
| 1.2.1 | Objetivos específicos do estudo | 11 |
| 1.3 | Relevância do estudo | 12 |
| 1.4 | Organização do estudo..... | 12 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 14 |
| 2.1 | Teoria do conceito de Qualidade..... | 14 |
| 2.2 | Teoria de Demanda | 15 |
| 2.3 | Teoria de Marketing Global..... | 16 |
| 2.4 | Teoria de adaptação versus padronização de produtos..... | 19 |
| 2.5 | Hábitos de consumo japonês de jogos eletrônicos..... | 20 |
| 2.6 | Hábitos de consumo norte americano de jogos eletrônicos | 21 |
| 2.7 | Hábitos de consumo alemão de jogos eletrônicos..... | 21 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 23 |
| 3.1 | Coleta de dados | 23 |
| 3.2 | Classificação dos dados..... | 23 |
| 3.3 | Tratamento dos dados..... | 24 |
| 4 | CASO..... | 26 |
| 4.1 | Histórico..... | 26 |
| 4.2 | Valores corporativos | 27 |
| 4.3 | Final Fantasy | 29 |
| 4.4 | Lançamento | 30 |
| 4.5 | Questões levantadas acerca da baixa venda..... | 31 |
| 4.6 | Segmentação dos dados levantados..... | 34 |
| 4.7 | Ajustes propostos pela empresa | 35 |
| 4.7.1 | Economia..... | 36 |
| 4.7.2 | Sistema de Batalha | 37 |
| 4.7.3 | Conteúdo | 38 |
| 5 | ANÁLISE DOS RESULTADOS..... | 41 |
| 5.1 | Ajustes propostos para o item economia | 41 |
| 5.2 | Ajustes propostos para o item conteúdo | 42 |
| 5.3 | Ajustes propostos para o item sistema e interface..... | 44 |
| 6 | Conclusão..... | 46 |

1 INTRODUÇÃO

Final Fantasy é uma série de jogos de *role playing* (onde o jogador atua como um personagem em uma história a ser 'contada') que, lançado em 1986 pela Square Enix (na época Squaresoft), se tornou referência de qualidade e sucesso de vendas ao longo dos anos. Cada novo jogo lançado contava uma nova história, mas com elementos de direção em comum, como vários filmes de um mesmo diretor por exemplo.

Assim como qualquer outro bem de consumo, os jogos eletrônicos são desenvolvidos de acordo com a demanda dos jogadores. É identificado por parte das empresas o que o mercado deseja e quais as suas tendências e a partir daí se desenvolve um produto, no caso o jogo. E, como em tantos outros setores, a cultura social de um determinado local molda a sua demanda por produtos. O problema enfrentado pelas empresas de jogos eletrônicos é o fato de os mercados diferem entre si e, portanto, suas demandas por produtos são diferentes (CHURCHILL, 2000). Enquanto, por exemplo, em países tropicais existe a forte demanda por produtos como gelo, ventiladores e roupas leves, em países frios ocorrerá demanda inversa. O mesmo acontece com jogos eletrônicos. Assim, a dificuldade está em desenvolver um produto que seja bem recebido em todos os mercados, desde o norte americano até o japonês (CHURCHILL, 2000; SHAPIRO, 1988).

Lançado em 2002, Final Fantasy XI era o primeiro da série a ser *online*, ou seja, jogado em rede por vários jogadores ao redor do mundo por meio da internet, atendendo a uma demanda recente de interação virtual aliada ao desenvolvimento e propagação massiva do uso da internet por parte de todos os mercados e principalmente jovens consumidores (Joomla, 2003).

Os jogos *online* diferem do resto por serem exclusivamente de controle de um único avatar, onde o mesmo interage com outros jogadores ao redor do mundo em um servidor, que serve de base de dados para o desenvolvimento do seu jogo. Tal servidor recebe periodicamente atualizações, adicionando novas experiências ao jogo e renovando o mundo online em si (YOUNG; OH; LEE, 2005; FERRETI; ROCCETTI; SALOMONI, 2009).

Assim, este novo conceito de jogo baseado em uma proposta de narrativa sem fim, sendo desenvolvida e acrescida de novo conteúdo por meio de atualizações periódicas. Esta versão foi um sucesso, atingindo mais de 2 milhões de usuários ativos em 2009. Em 2010, foi lançada a segunda versão de um Final Fantasy *online*, nomeado Final Fantasy XIV, para respeitar a ordem cronológica dos lançamentos. Com o intuito de renovar o gênero, esta versão vinha com inúmeras modificações e releituras de regras clássicas de jogo, já enraizadas nos hábitos dos jogadores por outros jogos.

1.1 O Problema

Sua recepção pela crítica foi a mais negativa da história da série, recebendo notas como 49/100 da Metacritic e 4.0/10 da Gamespot, duas das mais importantes revistas sobre jogos eletrônicos do Japão e Estados Unidos, respectivamente. Pontos chave do jogo como formação de time, compra e venda de itens, desenvolvimento de personagem, enredo e modo de batalha foram duramente criticados tanto pela mídia especializada como pelos consumidores em diversos fóruns de discussão ao redor do mundo (VANORD, 2010).

De acordo com o pronunciamento de Yoichi Wada, presidente da empresa, em 2010, uma vez que se acerta em uma determinada fórmula de produto, deve-se extrair o máximo de rendimento da mesma. Ele segue, assim, o mesmo conceito mercadológico utilizado por estúdios de cinema. Quanto mais rentável um determinado filme, mais chances ele terá de ter uma sequência, tirando assim proveito do sucesso da fórmula do primeiro. Também segundo Yaoichi, uma franquia de um determinado jogo com sucesso no mercado há mais de vinte anos tem uma reputação a zelar, pois um produto mal avaliado na mesma pode trazer reservas de compras futuras por parte do consumidor. Levando-se em consideração tais motivos, a Cia decidiu reformular o produto e relançá-lo.

Reconhecendo seu fracasso, a Square Enix montou um plano estratégico de reformulação de produto com a principal premissa: “vocês farão o novo Final Fantasy

XIV, nos ajudem a desenvolvê-lo”. Tal proposta foi bem aceita, o time de desenvolvimento trocado por um focado no consumidor e a partir daí mudanças começaram a ser feitas no jogo em tempo real, ao mesmo tempo em que uma reformulação mais profunda estava sendo feita para que o jogo pudesse “migrar” para esta nova versão com fluidez (YOSHIDA, 2010).

Estando em um contexto de bens de consumo onde são desenvolvidos milhares de produtos por ano, é importante questionar se as empresas estão produzindo aquilo que o mercado quer, se elas sabem o que ele quer, e se foi desenvolvido um produto fora desses requisitos, se elas os ajustam para melhor aceitação ou repetem o erro em um novo projeto. Assim, o objetivo deste estudo consiste em verificar, a partir do estudo do caso do lançamento do Final Fantasy XIV, se a empresa Square Enix de fato ajustou o produto de acordo com a demanda dos mercados ou não. Este questionamento é necessário, pois leva a análise se de fato a empresa estudada é uma empresa com estratégia orientada para marketing, na medida em que ela se propõe a desenvolver produtos globais, como propõe CHURCHILL (2000) em seus estudos sobre o tema.

1.2 Objetivos Gerais do estudo

Relacionar a proposta de ajuste ao produto feito pela empresa com as demandas feitas pelos consumidores, verificando assim se a estratégia produtiva da mesma tem orientação para o marketing. Orientação para o marketing é definida como a que tem o foco no consumidor (CHURCHILL, 2000)

1.2.1 Objetivos específicos do estudo

Assim, o objetivo dessa pesquisa é mostrar como se deu a identificação dos problemas presentes no produto pelos consumidores, de que forma estes expuseram seus desejos e necessidades para com o jogo e como a equipe de desenvolvimento, sempre em concordância com a sua própria cultura organizacional, estruturou uma reformulação do produto para atender a essa demanda.

1.3 Relevância do estudo

Tal estudo tem relevância na medida em que mostra que o quanto mais uma empresa ouvir o consumidor, atender suas necessidades e desejos, maior probabilidade de sucesso seu produto terá em determinado mercado. Tal estudo de caso mostra que um consumidor pode sim definir como será o seu produto final, tendo voz dentro de uma empresa e mostrando conhecimento acerca do produto a ser desenvolvido, podendo assim ser poderosa ferramenta de contribuição para uma empresa que tenha em seu marketing foco no cliente.

1.4 Organização do estudo

O estudo está organizado em 6 capítulos:

O Capítulo 1 nos apresenta o tema a ser abordado, o jogo em si e suas características, o problema da má recepção do produto pelo mercado e os objetivos que deverão ser atingidos pelo estudo, sendo estes a reestruturação do produto em alinhamento com os desejos dos consumidores.

O capítulo 2 identifica as principais teorias a serem usadas como base para análise dos dados. Em primeiro lugar, buscou-se abordar a questão da qualidade, que procura definir de que forma tem que ser desenvolvido um produto para que ele seja bem aceito pelo mercado e esteja dentro das normas de produção de cada local. Em segundo lugar, examina-se como funciona a força da demanda e como esta define o que será produzido em cada mercado. Em seguida, examina-se a questão do marketing global, onde se discute como se orienta a estratégia de uma empresa global e como ela se adapta às necessidades de cada mercado e suas particularidades.

O capítulo 3 nos apresenta a metodologia da pesquisa; onde se explica de que forma os dados foram coletados, classificados e tratados.

O capítulo 4 apresenta os problemas levantados pelos consumidores e a solução proposta pela empresa para atender às necessidades dos jogadores.

O capítulo 5 relaciona os ajustes propostos pela empresa em cima do produto com as necessidades dos consumidores e problemas apontados por eles

Finalmente, o capítulo 6 apresenta as principais conclusões do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Teoria do conceito de Qualidade

Inerente a este estudo de caso está o conceito de qualidade aplicada a um produto, como uma empresa pode se certificar de que a qualidade entregue está de acordo com os desejos dos consumidores. Para Campos (1992), “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo as necessidades do cliente”. Para Deming (1990), a qualidade depende do ponto de vista de quem a julga e avalia. Assim, ela nunca será universal, pois o que é de alta qualidade para um consumidor poderá não ser para outro. Este conceito é importante na medida em que a empresa estudada tem que alinhar desejos de consumidores de diversos países de forma a entregar um produto completo que atenda a todos.

Para Maturana (2003), o comportamento do consumidor é essencial ao desenvolvimento de um produto, pois ele possui características individuais e é influenciado por fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. Para as empresas, saber quem é o consumidor, suas características, desejos e hábitos de consumo é essencial para o sucesso do lançamento de qualquer produto em qualquer mercado.

Ainda segundo Kotler (2000), os consumidores estão cada vez mais exigentes e criteriosos ao adquirir um produto ou serviço, o que se relaciona diretamente com o conceito de qualidade. O consumidor atual tem diversos meios de se informar sobre um determinado produto e ele pode abandonar ou até mesmo devolver o mesmo.

Finalmente, o poder de consumo é contagiante, e sua capacidade de persuasão é tão forte que é impossível o indivíduo não sucumbir ao desejo de consumo. Porém, o mesmo pode ocorrer caso o produto seja de má qualidade ou simplesmente não vá de encontro aos desejos do consumidor (MATURANA, 2003).

2.2 Teoria de Demanda

Em relação à área de atendimento à demanda, a identificação das necessidades e desejos de seu público alvo deve servir de base para o desenvolvimento de produtos e serviços. Shapiro (1988) afirma que a orientação de mercado representa um conjunto de processos envolvendo todos os aspectos da organização, e significa muito mais do que o clichê “estar próximo ao consumidor”.

De acordo com Wonnacott (1994), a demanda é uma relação que demonstra as quantidades de um bem ou serviço que os compradores estariam dispostos e seriam capazes de adquirir a diferentes preços de mercado. Quando existem diversos mercados, estes em regiões diferentes, eles irão demandar diferentes produtos e, a empresa que souber identificar esta necessidade estará objetivando uma oportunidade de mercado. Quando estas preferências de mercado sofrem mudança, mudará também o produto a ser consumido e cada empresa deve adequar sua oferta ao mesmo para continuarem bem posicionadas no mercado. Ao fazer esta mudança, a oferta deve se adequar ao custo dos novos insumos, se estes existirem, à tecnologia empregada, às condições climáticas do ambiente, caso sejam produtos agrícolas, por exemplo, e aos preços dos bens relacionados. Wonnacott (1994) destaca também seis itens importantes quando se avalia a demanda em um determinado mercado. Primeiramente, o mercado incentiva os produtores a oferecerem os bens que os consumidores desejam; o mercado também incentiva as pessoas a adquirirem qualificações úteis para seus produtos consumidos; o alto preço inerente a um produto incentiva a conservação e cuidados por parte dos consumidores; preços motivam produtores a conservarem recursos escassos e, quanto mais alto o preço, maior o cuidado com este item; o mercado em si permite um alto grau de liberdade econômica e, finalmente, mercados descentralizados oferecem informações úteis sobre as condições locais.

2.3 Teoria de Marketing Global

Marketing é uma atividade corporativa que envolve o planejamento e a execução da concepção, determinação de preço, promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços em uma troca de valor visando satisfazer e antecipar as necessidades dos consumidores (KOTABE e HELSEN, 2000; BOONE e KURTZ, 2001).

O marketing com foco no mercado internacional se caracteriza pela busca do entendimento dos mercados externos, como estes expõem suas diferenças culturais e como a empresa vai se adaptar a estas diferenças. Assim, o mercado externo possui um grande valor estratégico para a empresa. O marketing global é uma evolução deste tipo de marketing, onde o estabelecimento de uma infra estrutura global, atendimento a clientes de diferentes continentes, redução de custos e internacionalização de marcas tornam-se prioridades (BOONE e KURTZ, 2001).

Dentro da questão de atender a diversas culturas, a estratégia global se mostra eficiente na medida em que ela busca similaridades entre um grupo de países para uma oportunidade de padronização (CATEORA, 1993).

Para buscar essas similaridades, um marketing global busca segmentar não por regiões, mas por características socioeconômicas, como variáveis demográficas, onde se observa faixa etária, tamanho da população, composição étnica, o desenvolvimento econômico de determinado grupo de países e culturais, como língua, religião, educação, grau de individualismo/coletivismo, distância do poder, grau de incerteza, entre outros, variáveis políticas e comportamentais e estilo de vida, estas duas últimas servindo de apoio para a classificação de hábitos de consumo de determinado segmento (KOTABE e HELSEN, 2000).

Para Churchill (2000), atualmente as empresas tem conhecimento para competirem globalmente, portanto, não é mais possível que uma empresa se dê ao luxo de ver seus mercados em termos puramente locais. Deve-se conhecer a infraestrutura econômica, sendo estas as condições internas em um país para a condução de atividades comerciais, especialmente comunicações, transporte, distribuição e sistemas financeiros. As empresas japonesas, por exemplo, tem por reputação serem

difíceis de fazer negócio. Suas relações comerciais baseiam-se no desenvolvimento de uma confiança de longo prazo, onde muitas transações comerciais são adiadas até que um ponto satisfatório nesta relação seja atendido (CHURCHILL, 2000).

Ainda para Churchill (2000), para se efetuar um bom marketing global, é necessário analisar os seguintes pontos: comercial, onde se vê o estágio de desenvolvimento de um país, seu poder de compra por parte dos consumidores e seu tipo de moeda; político e legal, onde se analisa a estabilidade política, leis de comércio e locais e os acordos gerais de tarifas e comércio (GATT); social, levando-se em consideração influências culturais sobre o comportamento de compra, diferenças de língua, tamanho e distribuição da população, condição sócio econômica, impacto do marketing na cultura e considerações éticas como suborno e direitos humanos; natural, analisando os recursos disponíveis e impactos do marketing sobre os recursos naturais; tecnológico, olhando a infra estrutura disponível e seu nível de desenvolvimento e finalmente competitivo, onde será analisado o grau de participação do governo na concorrência e os tipos de concorrentes, desde locais até globais (CHURCHILL, 2000).

No que tange aos fatores culturais, Churchill (2000) afirma que os profissionais de marketing precisam compreender a cultura das nações em que pretendem fazer negócio. Devem desenvolver uma percepção dos valores e estilos de comportamento comum a vários países, e então, identificar singularidades e trabalhar de forma construtiva em cima das mesmas. Tal desenvolvimento de sensibilidade comercial ajuda a desenvolver relações sadias entre as nações e revela oportunidades de negócio não antes vistas. Um segundo ponto é o comportamento de compra, onde é necessário identificar e compreender os hábitos de consumo de um determinado mercado para poder oferecer o produto ideal ao mesmo. Estas diferenças culturais se estendem desde o consumidor até as práticas de negócio de determinada região (CHURCHILL, 2000).

Uma empresa que possui uma filosofia de negócios que se concentra em compreender as necessidades e desejos dos clientes e constrói produtos e serviços para satisfazê-los é uma empresa com orientação para o marketing (CHURCHILL,

2000). Tal orientação, porém, apresenta limitações. Ela pode, ao focar-se no consumidor, perder o foco em colaboradores e fornecedores já que muitas vezes as demandas dos mesmos são contrárias às do consumidor e até mesmo contrárias e pode também acabar por ignorar a concorrência e como esta opera no mercado. Uma medida para se evitar isto é a orientação para o valor, onde a empresa se concentra em entregar um valor superior para seus clientes de forma a alcançar os objetivos da organização, tentando atender não somente aos consumidores, mas também aos fornecedores e colaboradores, como por exemplo, produzir a menor custo sem prejudicar a qualidade de vida no trabalho dos empregados (CHURCHILL, 2000).

Um desafio enfrentado pelos profissionais de marketing ao desenvolverem um produto para o mercado global é a influência da cultura local nos hábitos de consumo. Segundo Churchill (2000), um dos meios mais importantes pelo qual uma sociedade influencia o comportamento dos indivíduos é sua cultura, “o complexo de valores aprendidos que são compartilhados por uma sociedade e destinam-se a aumentar a sua probabilidade de sobrevivência.” Valores básicos quando difundidos de forma duradoura afetam costumes e práticas, entre elas o consumo. Assim, ao servir mercados estrangeiros, o profissional de marketing deve estar ciente de que os valores culturais de outros países muitas vezes diferem daqueles mantidos em seu país natal. Sendo os valores culturais de uma determinada sociedade profundamente arraigados, eles devem ser levados em consideração no desenvolvimento de um produto objetivando aquele mercado. Apesar de a globalização influenciar valores locais e por consequência homogeneizar determinados mercados em regiões diferentes, facilitando a padronização de um produto, ainda assim é necessária a análise cautelosa e profunda dos mercados para análise de eventuais necessidades de adaptações de produtos a diferentes mercados à primeira vista semelhantes (CHURCHILL, 2000).

Em suas pesquisas, Hofstede (1991) afirma que cultura é um fenômeno coletivo, sendo no mínimo parcialmente compartilhada por um grupo de pessoas que vive, ou viveu, em um mesmo ambiente social no qual assimilaram seus valores. Podendo manifestar-se de diversas formas, estes valores desempenharão papel fundamental na diferenciação de uma cultura para outra. Quando pessoas, já adultas, portanto já tendo adquirido seus valores básicos na infância, entram em uma organiza-

ção, difundem seus valores por meio de socializações e moldam, se forem os fundadores da empresa ou pessoas de importância, a cultura organizacional. Assim, Hofstede (1991) afirma que as práticas compartilhadas pelos membros fundadores tornam-se as práticas dos membros da organização.

2.4 Teoria de adaptação versus padronização de produtos

O grande dilema de uma empresa com estratégia internacional é padronizar seu produto, para baixar custos, por meio de economia de escala, por exemplo, ou adaptá-lo às necessidades e peculiaridades de cada mercado alvo. Tal decisão depende de uma série de fatores que deverão ser analisados cuidadosamente pela equipe de marketing da empresa para que a mesma possa tirar proveito máximo do caminho produtivo que ela escolher seguir. Tecnologia, recursos, mídia, distribuição e outros são fatores que podem influenciar em tal decisão (PIPKIN, 2010).

Mas, acima desses fatores, a principal decisão que a empresa tem que tomar em sua estratégia de produção é se ela irá agregar valor ao seu produto, inserindo-se no mercado como um produto diferenciado, ou se ela prefere agir pelo fator preço, oferecendo um produto a baixos preços para atingir um leque maior de potenciais consumidores. Essa é a diferença entre ela diferenciar seu produto, ou seja, adaptá-lo, ou padronizá-lo (PIPKIN, 2010).

Uma empresa orientada para marketing, ou seja, com foco no consumidor, irá pelo caminho da adaptação, onde ela tentará alinhar ao máximo os desejos de todos os mercados para produzir algo que atenda a todos, e ao mesmo tempo, poderá ainda produzir diferentes versões do produto para atender os mercados com necessidades de consumo únicas. Sua meta é oferecer um produto único, diferenciado no mercado, atendendo, especificamente, às demandas detectadas em seu mercado alvo (CHURCHILL, 2000).

Assim, quando um produto entra em um novo mercado, ele precisa ser “domesticado” àquele mercado, onde seus significados e usos são adaptados às práticas e interesses locais. Esta domesticação demanda da equipe de marketing uma maior atenção ao consumidor, onde o mesmo atua como um ator cultural complexo (PECEPE, 2000).

Pipkin (2010) defende que existe uma melhor saída, a inovação de valor. No contexto atual tecnológico e com os mercados mundiais com diversas semelhanças de hábito de consumo entre si devido à globalização, é possível produzir algo com baixo custo e ainda assim diferenciação no mercado. A sua diferenciação não estará mais somente em atender demandas específicas de um mercado, mas sim de oferecer mais do que este mercado pede, e oferecer algo que os concorrentes não oferecem. Um exemplo é a Kimberly-Clark que substituiu suas fraldas descartáveis por outras com elásticos reutilizáveis, baixando assim seu custo e diferenciando-se ainda mais no mercado.

2.5 Hábitos de consumo japonês de jogos eletrônicos

No que tange ao mercado de jogos eletrônicos, o Japão é, hoje, o segundo maior mercado consumidor, estando somente atrás dos EUA. Foram os pioneiros na maioria dos jogos eletrônicos de sucesso desde os anos 80, com jogos como Pac-man, Super Mario e Final Fantasy. São eles a base da indústria de jogos que movimenta atualmente bilhões de dólares por ano (MCBENNET, 2009).

País sede das duas maiores companhias de jogos eletrônicos do mundo, Sony e Nintendo, o Japão, além de estabelecer tendências de jogos para o resto do mundo, ainda desenvolve produtos de acordo com as necessidades de todos os mercados, não somente olhando para o seu mercado interno. Com o sucesso dos jogos japoneses em outros países ao redor do mundo, diversas empresas japonesas, entre elas a Square Enix, relançaram antigos jogos antigos, antes lançados somente em território japonês, em outras línguas como inglês, francês e alemão, visando o novo mercado global (MCBENNET, 2009).

Os principais gêneros de jogos consumidos no Japão são os RPGS, jogos onde o jogador segue uma narrativa atuando em um papel específico dentro desta, como as séries Final Fantasy, Dragon Quest e Pokémon. As empresas desenvolvedoras de jogos mais bem sucedidas são a Square Enix e Capcom, desenvolvedoras das séries Final Fantasy, e Dragon Quest e das séries Resident Evil, Mega Man e Street Fighter, respectivamente. Contrariamente a estas tendências, jogos de primeira pessoa, ou seja, jogos onde a principal característica é a câmera posicionada de forma a

simular o olhar em perspectiva do personagem dentro do jogo, e jogos de guerra, principal produto da companhia norte americana Microsoft, têm pouco sucesso no mercado japonês. Jogos de RPG e casuais¹ vendem no Japão quatro vezes mais que os gêneros anteriormente citados. Um bom exemplo é a série Halo, jogo de primeira pessoa, série de maior sucesso deste gênero no mundo todo, onde o Japão responde por somente 1% das vendas (LEIGH 2009).

2.6 Hábitos de consumo norte americano de jogos eletrônicos

De acordo com uma pesquisa feita pela ESA, Entertainment Software Association, em 2009, o jogador norte americano atual tem em média 34 anos e tem consumido jogos eletrônicos pelos últimos 12 anos. As estatísticas da pesquisa mostram também que os jogadores atuais incluem estudantes, adultos empregados, militares, idosos, mães e pais de família. A inclusão desses novos segmentos no mercado acabaram por compelir o mercado de jogos eletrônicos a uma nova realidade, ao mercado dos jogos casuais, onde se joga um maior número de jogos, mas se joga menos horas por vez em cada um deles.

A Nintendo, empresa de jogos eletrônicos japoneses lançou, em 2007, um console chamado Wii, com foco em jogos casuais. Tal console teve, no mercado americano, grande sucesso, ultrapassando a antiga líder de mercado, Sony, (GAMASUTRA, 2009), o que confirma o sucesso desse gênero de jogos entre a população americana.

O estudo da ESA mostra também que o gênero mais comprado pelos consumidores norte americanos é o de ação² que, de acordo com Ralph (2010), tem por característica básica o rápido entretenimento, ou seja, poucas horas de jogo por vez.

2.7 Hábitos de consumo alemão de jogos eletrônicos

Antes da popularização dos jogos eletrônicos na Alemanha, a mesma tinha um mercado já estabelecido por jogos de tabuleiro estratégicos³, na sua maioria de guer-

¹ O termo jogos casuais é usado para definir jogos onde cada partida leva até 2 horas.

² O termo jogos de ação é usado para definir jogos que exigem rápidos reflexos e que ocorrem a um passo acelerado

ra (SCHERER-HOOK, 2003). Após alguns lançamentos de jogos eletrônicos sem muito sucesso no mercado, em 1981, foi lançado um jogo eletrônico de estratégia de guerra chamado *Civilization*. Tal jogo teve imenso sucesso no mercado alemão, abrindo um espaço no mercado de consumo de jogos de todos os tipos não antes existente. Desde então, jogos eletrônicos de estratégia e seus sucessores, como *Railroad*, *Tycoon*, *Age of Empires* e outros têm obtido grande sucesso no mercado alemão (SCHERER-HOOK, 2003). De acordo com Wolfgang (2000), o motivo para tanto sucesso do gênero estratégia no território alemão se dá pelos elementos de estratégia, regras bem definidas, pensamento rápido, e interação com outros jogadores.

De acordo com um artigo do periódico *The Economist*, os jogadores alemães são os mais estrategistas e ágeis no pensamento, seguidos pelos franceses e holandeses. De acordo com este mesmo artigo, eles demandam jogos que necessitem de pensamento analítico, reflexos rápidos e interação social (THE ECONOMIST, 2008).

³ O termo jogos de tabuleiro estratégico é usado para definir jogos que exigem alta capacidade analítica e reflexão. O xadrex é um exemplo.

3 METODOLOGIA

3.1 Coleta de dados

Além de livros e artigos acadêmicos, foram consultadas fontes jornalísticas especializadas no setor de jogos eletrônicos, como jornalistas de renome, por exemplo. Além disso, foram consideradas opiniões formais, como publicações de jornalistas especializados no setor e divulgações para a imprensa da empresa para o mercado, relatando o que eles irão modificar e o quanto isso vem de encontro aos pedidos dos consumidores. Nesse contexto, o foco foi primariamente de todos os 6 principais fóruns de discussão sobre o jogo, sendo eles: Lodestone, Eorzeapedia, Shazam, Gamespot e Gamefaqs. Principalmente o Lodestone, que contém separação por línguas, facilitando a identificação das nacionalidades.

Foram coletados ao todo 64 votos, sendo:

- 24 do Japão
- 17 dos EUA
- 4 da Inglaterra
- 23 da Alemanha

No bloco EUA foram somados os votos dos EUA e Inglaterra totalizando 17. Pelo fato dos dois países usarem a mesma língua, o fórum oficial onde foram coletados os dados os coloca na mesma classificação.

No bloco Alemanha e Japão, somente foram contabilizados os votos do próprio país.

3.2 Classificação dos dados

Os comentários foram separados por nacionalidade. Foi tomado cuidado ao identificar as nacionalidades no fórum americano, pois é comum que outros países que não possuem uma segmentação para si (como os brasileiros, por exemplo) se utilizem do fórum americano. Assim, foram somente utilizados os comentários devidamente identificados como sendo de usuários residentes dos países pesquisados. Tal

confirmação foi feita junto ao diretório de informações do fórum, que se utiliza de IP (*internet protocol*, ou seja, assinatura eletrônica de todo computador que indica de onde ele está mandando informações para a rede), para identificar os usuários pesquisados. Este diretório também nos informa a nacionalidade dos jogadores, o que permite a coleta de dados não só dos residentes de uma determinada cidade, mas de residentes naturais da mesma. O mesmo vale para os chineses que costumam utilizar o japonês. Os europeus, apesar de mais próximos geograficamente da Alemanha, se utilizam mais do idioma americano para expressar suas opiniões, principalmente por causa das diferenças entre suas línguas e a língua alemã, e pelo fato de terem, geralmente, o inglês como sua segunda língua.

Em relação à classificação de assunto, o próprio fórum separa os comentários em diferentes tópicos. Tal segmentação feita pela empresa facilita a navegação por parte do jogador, na medida em que ele pode procurar pelas sessões e ir diretamente para o assunto que lhe interessa. Tal segmentação também facilita a coleta de dados, já que os mesmos já se encontram classificados por assunto, sendo estes assuntos economia, sistema e conteúdo.

3.3 Tratamento dos dados

Foi identificado em cada um dos votos o principal ponto a ser tratado, e em seguida, o mesmo foi classificado em algum dos três pontos determinados e classificados pela empresa para melhor guiar os consumidores em seus pedidos: economia, sistema e conteúdo.

Por exemplo, em um longo tópico sobre sistema de batalhas feito pelo jogador inglês Betelgeuzah⁴⁵ (publicado na sessão americana de *gameplay mechanics*, na data de 11-06-2011 01:48 PM), ele afirma:

⁴ Este comentário pode ser encontrados no fórum oficial, no site Lodestone, disponível no link “<http://lodestone.finalfantasyxiv.com>”

⁵ Todos os nomes de jogadores são os nomes dados aos seus avatares, já que o nome real não é disponibilizado no site

“Eu não gosto do fato de que quando você entra em um grupo com mais de 3 pessoas, nele existem jogadores com nível muito alto, pelo simples fato de que estes, mais fortes, acabam cuidando de toda a batalha, ao invés de todos contribuírem igualmente para o desenvolvimento do grupo. E, tendo um método onde você fica parado sem fazer nada, e ainda assim aumenta de nível, esse sistema de batalha deixa todos os outros métodos de desenvolvimento de personagem menos proveitosos, pois necessitam de desempenho por parte do jogador. Todos acabam se acomodando.”⁶

O depoimento acima retrata insatisfação de um jogador com o sistema de distribuição de pontos de experiência⁷ em uma batalha realizada por um grupo de alto nível, pontos estes necessários para o desenvolvimento do personagem. Este voto foi classificado como sistema de batalha.

⁶ Tradução do autor

⁷ Pontos de experiência são pontos usados para o desenvolvimento do personagem. Quanto mais pontos ele ganha, mais forte o seu personagem fica.

4 CASO

4.1 Histórico

A Square Enix, com sua sede em Tokyo, Japão, desenvolve, publica e distribui produtos de entretenimento interativo na Ásia, América do Norte e Europa. Ela é detentora das marcas Square Enix, Taito e Eidos, trazendo assim ao seu portfólio jogos de expressão como Final Fantasy, Dragon Quest, Tomb Raider, Space Invaders e outros. Ela começou em 1986 como Square Co. Ltd, produzindo jogos para o console Famicom (Nintendo Family Computer). No início de sua história, a empresa foi altamente fracassada, dando lucros muito abaixo do esperado, ou até mesmo, negativos (WADA, 2007). Em 1987, a empresa lança um jogo chamado Final Fantasy. Este nome se deve ao fato de que aquele seria o último jogo lançado pela empresa, prestes a fechar suas portas. O que eles não esperavam era o imenso sucesso que o jogo viveu, servindo como um salva-vidas para a empresa. A partir deste ponto, a Square constatou mudança na sua empresa, onde fornecedores e desenvolvedores tiveram mais interesse na empresa, puxados pelo grande consumo atingido.

Desde então, a Square tem desenvolvido dezenas de jogos em colaboração com muitas outras empresas, como Disney, EA e outras, para vários consoles e plataformas de mídia, abrindo escritórios em outros países para dar suporte em várias áreas de desenvolvimento para a indústria de jogos. Em 2001, a Square produziu um longa metragem, Final Fantasy: The Spirits Within, levando para a indústria do cinema o sucesso obtido pela série.

Em 2003, em uma fusão estratégica para cortar gastos, a Square Co., Ltd e suas subsidiárias fundiram-se com a Enix Corporation (outro nome de sucesso na indústria de jogos) para formar a atual Square Enix. A empresa opera, assim, até hoje com este nome.⁸

A filosofia da companhia é espalhar felicidade em todo o globo, provendo experiências inesquecíveis. Esta filosofia representa a missão da companhia e os valores nos quais se fundamentam. Cada consumidor tem seu próprio conceito de felicidade, e cabe à empresa entregar produtos, serviços e conteúdo de alta qualidade para aju-

⁸ Informações retiradas do site oficial da empresa. Disponível em “<http://www.square-enix.com/na/company/information/>”

dar estes consumidores a criarem seus próprios maravilhosos e inesquecíveis momentos, permitindo, assim, a eles próprios, descobrirem sua felicidade (WADA, 2007).

4.2 Valores corporativos

Em seu site oficial, a Square Enix apresenta seus três principais pilares de valores, como descritos abaixo, dirigidos a seus funcionários:⁹¹⁰

1. Profissionalismo

Eles devem exibir um alto grau de profissionalismo, garantindo assim altos níveis de resultado no ambiente de trabalho. Deverão demonstrar iniciativa, atuando constantemente para a inovação e desenvolvimento de produtos, mantendo ainda foco na obtenção de metas, objetivando em sua essência construir uma cultura corporativa disciplinada pelo orgulho que todos os funcionários sentem.

2. Criatividade e inovação

Para atingir e manter novos níveis de valor, as questões que devem ser propostas diariamente são: estão sendo criativos? Estão inovando em seus produtos? Dedicção mediana pode somente atingir resultados medíocres. Estar conformado em seu *status* pode levar somente ao obsoletismo e esquecimento. Para prevenir isto, tais questionamentos devem ser constantemente feitos por todos os funcionários da empresa.

3. Harmonia

Tudo no mundo interage entre si para formar um massivo sistema. Nada funciona por si próprio. Tudo funciona de acordo com uma razão, é causa de algo prévio. É de suma importância para a empresa tomar conhecimento de como o mundo está constantemente em mudança e assim tirar vantagem dessas mudanças para a companhia, ao invés de resistir a novos paradigmas. É fundamental para ela o trabalho

⁹ Tradução do autor

¹⁰ Estes valores podem ser encontrados em inglês no link: “<http://www.square-enix.com/na/company/infomation/>”

dos funcionários estarem constantemente alinhados com estas variações e evoluções para assim trabalhar rumo à harmonia e construir um sólido sistema integrador.

Para atingir níveis ótimos de desempenho, os funcionários, como indivíduos, devem primar pelo respeito mútuo para com seus colegas de trabalho, estarem conscientes de duas responsabilidades, e focar no trabalho em equipe acima de qualquer individualismo.

Como uma organização, todos deverão trabalhar para manter um equilíbrio entre as necessidades dos investidores, acionistas, colaboradores, fornecedores e consumidores.

Como uma entidade corporativa, a empresa deve contemplar seu papel na sociedade e qual seu papel no setor da indústria, objetivando assim também harmonia ao desenvolver seu trabalho, beneficiando todos os grupos envolvidos.

Finalmente, como membros da sociedade, os empregados da companhia devem atentar às leis e regulamentações vigentes, contemplando assim suas obrigações cívicas, incluindo neste sentido envolvimento positivos com a comunidade à sua volta e conservação do meio ambiente.¹¹

A empresa possui um grande foco no cliente e na inovação, mas principalmente no trabalho colaborativo em equipe para se atingir um resultado comum, além de estarem alinhados com a cultura japonesa, local de fundação e sede da empresa.

A fundamentação do porque a empresa segue estes valores e missão é melhor visto quando se caracteriza um pouco a cultura japonesa. Ao falar da cultura no Japão, Blair (2011) lembra que existe uma diferença entre coletivismo, pensamento em grupo e conformidade e submissão e que, muitas vezes, autores aplicam estes dois últimos conceitos aos japoneses erroneamente. Ele exemplifica com um time de baseball. Dan Gordon (2010) diz que o baseball japonês é baseado em conformidade e submissão, “tal qual segue a cultura coletivista japonesa” onde o que o técnico diz que é a realidade, todo o time tem de concordar e seguir aquela definição. Blair nos lembra que muitos times americanos também são assim. Muitos outros esportes na

¹¹ Informações retiradas do site oficial da empresa. Disponível em “<http://www.square-enix.com/na/company/information/>”

verdade, em diversos países do mundo. Assim, ele diferencia coletivismo de conformidade e submissão dentro de uma cultura coletivista.

Para Canto (2008), certos fatores, como a fragilidade geográfica e os poucos recursos naturais, foram importantes elementos que contribuíram para a valorização da educação na região das ilhas japonesas. Alguns elementos culturais japoneses, como o respeito à hierarquia, a ética do débito, ou seja, do se pagar dívidas em dia e a religiosidade, aparecem fortemente na constituição do ser japonês. A busca da ascensão econômica, e conseqüentemente profissional, por meio da educação faz com que os alunos japoneses atuem com bastante empenho em prol desse projeto de vida. Tais sentimentos impulsionam os alunos no sentido de valorizar o esforço, à vontade, a dedicação ao enfrentarem as naturais dificuldades encontradas em seu percurso escolar.



Figura 2. Embalagem do produto

4.3 Final Fantasy

Final Fantasy XIV, também conhecido como Final Fantasy XIV Online, é um MMORPG (jogo de RPG *online* que envolve muitos jogadores ao mesmo tempo)¹², do conjunto da série Final Fantasy. Foi lançado no Japão e EUA pela Square Enix em 10 de Setembro de 2010, para a plataforma Windows-PC. O jogo toma lugar em uma

¹² A sigla RPG serve para qualquer jogo de atuação em papéis imaginários em uma narrativa e não possui tradução para o português

região chamada Hydaelyn, majoritariamente em uma sub região chamada Eorzea, sub região esta tomada por uma mistura de alta tecnologia e elementos clássicos de um universo de fantasia (RALPH, 2010). O jogo foi lançado nas línguas japonesa, inglesa, francesa e alemã (IGN, 2009).

Até 4 de novembro de 2010 haviam sido distribuídos aos revendedores 630 mil cópias (GAMASUTRA, 2010).

4.4 Lançamento

O lançamento do jogo, muito antecipado pelos consumidores, já acostumados com a qualidade da série, foi um completo desastre. Com críticas altamente negativas e notas abaixo da metade do total, suas vendas despencaram em apenas 3 semanas, como mostra o gráfico abaixo (NAG MAGAZINE, 2010; GAMESPOT, 2010).

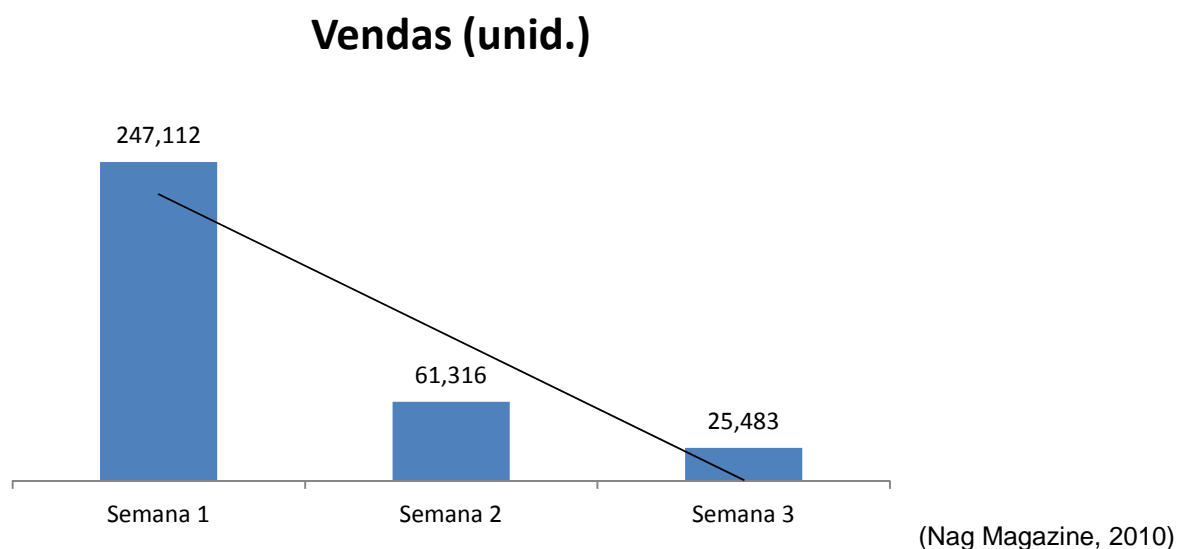


Gráfico 1. Vendas nas primeiras 3 semanas

Assim, influenciados e direcionados pela sua cultura organizacional que preza pela qualidade dos produtos entregue¹³, e se aproveitando do fato de ser um jogo online, ou seja, passível de modificações pós-lançamento, a alta direção da companhia viu que era necessária uma reconfiguração geral. Substituindo toda a equipe de desen-

¹³ Como descrito sendo um dos seus principais valores em seu site oficial. Disponível em <http://www.square-enix.com/na/company/infomation/>

volvimento, inclusive a de produtos, foi anunciado um novo rumo para o jogo atendendo ao máximo às preferências de cada jogador (YOSHIDA, 2010).

4.5 Questões levantadas acerca da baixa venda

Ao confirmar o fracasso de vendas da primeira versão do jogo, a empresa declarou que iria mudar a equipe de desenvolvimento e iria consultar os jogadores para averiguar o que estava errado e como poderiam melhorar o produto.

A primeira questão levantada pela nova equipe de desenvolvimento foi: o que nós fizemos errado? Fez-se então um levantamento de comentários de jogadores acerca de pontos que poderiam ser melhorados no produto. Estes comentários foram classificados, pela empresa em seu plano de ajustes em três linhas gerais:

Economia, que consiste no modo pelo qual se dá a venda, compra e obtenção de itens, valor de troca da moeda dentro do jogo e oferta e demanda de itens em regiões e mercados dentro do mundo virtual; Sistema, englobando como se dão as batalhas neste jogo e a interface gráfica utilizada pelo jogador; e conteúdo, no que diz respeito ao enredo seguido pelo jogador e o papel desempenhado neste pelo seu avatar. Abaixo, as linhas gerais e comentários ilustrando cada um destes pontos.

1. Economia fraca ou inexistente: em qualquer jogo online opera uma economia interna, onde casas de leilão e bazares pessoais funcionam como pontos de venda, onde quem paga mais, compra determinado item. Assim, em uma casa de leilão em determinada região existirão itens provenientes de lugares longínquos (importante ressaltar que o mundo de um jogo *online* é muito grande e leva-se considerável tempo para se deslocar entre um lugar e outro), muito mais caros do que itens próprios daquela região. O mesmo acontecerá de modo inverso. O jogo Final Fantasy XIV, porém, não possuía casas de leilão, deixando muitos jogadores/vendedores sem ter como escoar seus produtos, não produzindo assim uma economia viva.

Abaixo comentário feito por Atomicdeath, de Kyoto, Japão, em 22 de Outubro de 2010, na sessão de *game mechanics* sobre a mecânica de reparos

em itens e como este atrapalha a economia local, no que tange ao giro de capital entre jogadores, e como o mesmo atrapalha a fluidez do jogo e, conseqüentemente, com pouco aproveitamento por parte dos jogadores, como tantos outros também comentaram no tópico.

“O sistema de reparos me impede de aproveitar o jogo como deveria, e eu sei que não sou o único. Vocês, desenvolvedores, deveriam pensar em diferentes formas de trabalhar com a depreciação dos equipamentos. Todo jogo que eu conheço, que tem um sistema de reparos, acaba abolindo o mesmo depois de um tempo, pois o mesmo é sempre impopular. Nos dê outra forma de evoluir o equipamento, onde possamos gastar nosso dinheiro, não em reparos de algo que já temos.”¹⁴

2. Sistema de batalha: como em qualquer outro jogo, existirá um sistema de batalha para se enfrentar monstros em missões batalhas individuais. O sistema implementado no FF XIV era arcaico, muito semelhante ao de jogos antigos.

Abaixo comentário feito por Syntaxlies, de Berlim, Alemanha, em 10 de Novembro de 2010, na sessão de *gameplay*, acerca de uma mecânica de batalha relativa ao uso do escudo, a qual ele acreditava ser insuficiente e/ou defeituosa.¹⁵

“Então a SE [Square Enix] tirou a habilidade do gladiador de bloquear em prol do bloqueio automático. Ótimo não? Não, é muito ruim. Ao fazer este tipo de bloqueio, eles removeram a defesa como característica do escudo, e agora não podemos mais controlar o fluxo de bloqueios. Prefiro apertar o botão de defender a cada 20 segundos, do que não mais possuir defesa no

¹⁴ Tradução do autor

¹⁵ Todos os comentários podem ser encontrados no fórum oficial, no site Lodestone, disponível no link “<http://lodestone.finalfantasyxiv.com>”

escudo e não bloquear quando desejo. Tal medida deve ser revista, queremos o bloqueio manual de volta!”¹⁶

3. Conteúdo/enredo: o jogo foi lançado com muito pouco conteúdo, sem uma narrativa longa ou cativante, com poucas missões paralelas e outros passatempos. Em uma proposta de jogo sem um fim definido, é importante que se coloque diversas missões, tarefas e passatempos para que o consumidor não perca o interesse pelo produto (VANORD, 2010).

Abaixo comentário feito por Platinum Storm, de Dover, Estados Unidos, em 8 de Março de 2011, na sessão de missões, sobre o quão as missões atuais, que deveriam ser cativantes e mostrar aos jogadores mais sobre o folclore no qual os mesmos se inserem, são monótonas e sem variedade. Além disso, ele também aponta o fato das recompensas não entregarem a satisfação esperada.

“Uma das coisas que me desencorajaram em jogar o FFXIV foi a missão do nível 26. Lembro de que quando fiz a missão, foi-me prometido diversas habilidades que me seriam dadas pelos personagens no jogo, mas eu nunca as ganhei. Quando introduziram o companheiro virtual para me ajudar nas missões, ele nunca me ajudou de fato; ficava do lado, olhando a batalha acontecer e, muito eventualmente, dava algum suporte. Outras missões mais adiante não apresentavam nem um pouco do desafio que deveriam ter para aquele nível de personagem. No geral, o conteúdo das missões me desapontou, e muito. Gostaria assim de saber da possibilidade de tais missões serem revistas em um futuro, para que sejam mais atraentes e desafiadoras, trazendo, assim, para nós jogadores, um maior senso de orgulho ao completar algo.”¹⁷

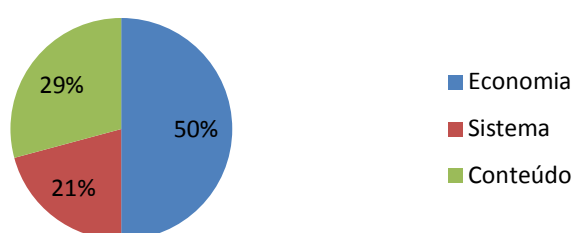
¹⁶ Tradução do autor

¹⁷ Tradução do autor

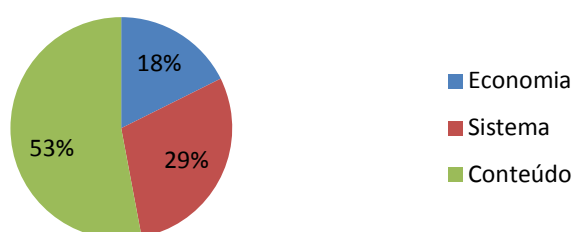
4.6 Segmentação dos dados levantados

Foram identificados, no fórum, 64 comentários como os citados acima, com um voto definido para qual categoria aquele consumidor acreditava ser o problema, elencando em ordem de importância. Sendo classificado por país, foi possível identificar a qual país pertencia cada comentário para, a partir dos mesmos, ser feita uma estimativa de qual seria a demanda de cada país, e do que deveria ser ajustado em uma nova versão do jogo que pudesse ao mesmo tempo atender ao máximo das demandas de todos os mercados, como mostra o gráfico abaixo.

Japão



EUA



Alemanha

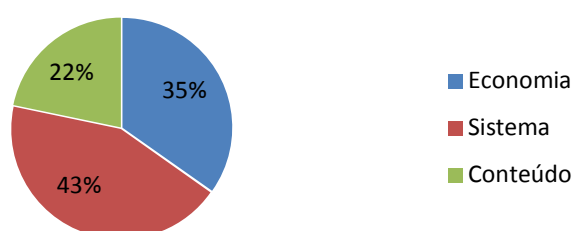


Gráfico 2. Os problemas apontados pelos jogadores, classificados e contabilizados

4.7 Ajustes propostos pela empresa

Abaixo segue um *timeline* divulgado pela Square Enix, em 14 de Outubro de 2011, por Naoki Yoshida, produtor executivo e diretor do jogo. Este *timeline* mostra quais as etapas que serão seguidas pela equipe de desenvolvimento, ao longo dos meses, para ajustar o produto de acordo com as demandas feitas no fórum oficial. A lacuna amarela indica as atualizações que serão feitas ao longo do ano, identificadas pelo termo *patch*. A linha azul indica as reformulações em visão macro, como por exemplo, de mapas, interface, servidor e outros, e a grande seta azul indica o término destas reformulações e o relançamento do produto.



Figura 3. *Timeline* de ajustes simplificada

Estas mudanças tentam atender a todos os problemas e demandas descritos neste caso, tentando atingir o equilíbrio e harmonia que a empresa tanto presa. Os principais ajustes, atendendo aos itens 1, 2 e 3 descritos no caso foram:

4.7.1 Economia

Anunciados para o final de 2011, uma casa de leilão, uma central de correios e casas próprias marcam o início de uma revisão da economia como um todo, facilitando a troca, venda e troca de itens, bem como uma forma prática e simples de armazenar itens que não se pode carregar em missões por causa de seu peso (cada personagem tem um número determinado de inventário pessoal, seu limite sendo 100 itens).

Outro item abordado no reajuste foi a redistribuição de dinheiro ganho nas missões. Enquanto anteriormente uma grande quantidade de dinheiro era dada em missões consideradas fáceis, muito pouco dinheiro era ganho em missões mais difíceis. Assim, viu-se a necessidade de reformular estas recompensas. Na primeira versão, também, não era dado dinheiro por batalhas simples, somente pela venda de itens ganhos na mesma. Foi, assim, inserido um sistema de dinheiro ganho também em batalhas simples, quantidade esta relativa ao nível de dificuldade da batalha.

Um elemento que foi ponto de discussão, dentro do tema de escoamento de itens, foi uma forma pela qual os jogadores pudessem se desfazer dos mesmos, sem que ficassem parados no mercado. Foi criado um sistema onde itens velhos pudessem ser, dadas certas condições, transformados em outros itens chamados 'matéria', sendo ela um acessório a ser acoplado em armas e armaduras para melhorar suas condições. Assim, os desenvolvedores esperam diminuir o número de itens presentes na economia em geral.

Outro ponto de ajuste anunciado para diminuir o número de itens disponíveis no mercado foi a introdução dos itens únicos, aqueles que, uma vez obtidos pelos jogadores, não poderiam ser revendidos ou trocados. Isso estimula a procura por determinada missão ou batalha individual onde se obtém tal item e diminui a variedade de itens no mercado, aquecendo a venda dos já existentes.¹⁸

¹⁸ Pontos de reestruturação do produto retirados do plano oficial divulgado pela empresa em 2011

4.7.2 Sistema de Batalha

Foi descrito minuciosamente como seria o novo sistema de batalha, com foco em duas vertentes: facilidade em aprender, para atender aos jogadores casuais, e profundidade no sistema, atendendo ao desejo dos jogadores mais dedicados. Uma frase usada com frequência é “fácil de aprender, difícil de dominar” (GAMESPOT, 2008).

Foram anunciados, por exemplo, dentro do plano de reajustes, duas grandes mudanças no sistema de desenvolvimento de personagens. Um, a respeito da experiência. Agora toda a experiência ganha em uma batalha iria somente para aqueles que contribuíssem de fato para a batalha, seja curando outros personagens, ou diminuindo a energia¹⁹ do alvo, seja dando suporte tático.

Outra mudança foi a simplificação das habilidades, considerada complexa e muitas vezes inútil por muitos jogadores. Habilidades que antes eram separadas em nível 1, 2, 3 e 4, agora simplesmente serão alinhadas com o nível do personagem. Quando mais alto o nível deste, mais potente será sua habilidade.²⁰

A figura 4 mostra uma nova interface com diversos novos elementos, como: maior profundidade de detalhes quanto *status* do personagem, um mapa mais detalhado, uma janela de mensagens instantâneas a ser utilizada pelos jogadores, entre outras modificações e adições, facilitando, assim, o sistema de batalha do produto, considerado complexo e sem utilidade prática em diversos pontos.

¹⁹ Em um jogo de RPG< quando a energia de um alvo ou jogador chega a zero, este morre.

²⁰ Pontos de reestruturação do produto retirados do plano oficial divulgado pela empresa em 2011



Figura 4. Exemplo da nova interface de batalha

4.7.3 Conteúdo

Tal demanda pretende ser atendida até setembro de 2012, em duas frentes: revisão total dos gráficos e localidades, e um conteúdo de missões e atividades paralelas até 8 vezes maiores (YOSHIDA,2011).

Um dos grandes problemas apontados pelos consumidores era a repetição gráfica ao longo das regiões. As mesmas árvores ou montanhas, ou até mesmo animais, eram os mesmos, seja em um deserto, seja em uma floresta. A empresa divulgou mudanças drásticas nestes gráficos, ampliando as regiões, criando elementos exclusivos para cada uma delas, e criando sub regiões, desenvolvidas especialmente para provocar uma sensação de naturalidade ao se passar entre as regiões. Entre uma floresta tropical e uma região com muita neve, por exemplo, agora existirá uma região temperada, que irá mudar de estações em tempo real, acompanhando as estações do hemisfério norte. Estas mudanças estarão alinhadas a um novo servidor para poder suportar tamanha demanda que o próprio jogo fará dos processadores.

Outro ajuste importante, no que tange ao conteúdo, serão as missões, agora maiores e mais numerosas. Existirão novas missões exclusivas para cada classe, re-

gião e nível do jogador. Assim, o jogador será sempre incentivado a trocar de região, classe ou aumentar seu nível para desfrutar deste novo conteúdo. Elas também sofrerão uma revisão de dificuldade, para estarem alinhadas com o número de pessoas em um determinado grupo, na classe que aquele jogador estará usando, e no nível que aquela classe se encontra, para oferecer o máximo de desafio sem desestimular o jogador, por se tornar algo difícil demais.²¹

A figura 5 mostra a revisão dos mapas, sua parte gráfica e detalhamento de cada região e novas sub regiões, e qual parte da narrativa está contida em cada um desses mapas, evoluindo, assim, o que antes era um único mapa com poucos elementos diferenciadores para um rico e complexo mundo, onde cada sub região tem um papel diferente e fundamental a desempenhar na narrativa do folclore local.

²¹ Pontos de reestruturação do produto retirados do plano oficial divulgado pela empresa em 2011



Figura 5. Revisão gráfica do Mapa Mundial

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na coleta de dados e nas teorias apresentadas no referencial teórico, algumas relações podem ser feitas ao se analisar a solução proposta pela empresa estudada e seu objetivo de entregar um produto que se adequasse às demandas feitas pelo mercado global.

5.1 Ajustes propostos para o item economia

O gráfico 2 mostra, em primeiro lugar, que os consumidores japoneses estudados apresentam, em sua maioria, votos no quesito economia, o qual trata da administração de recursos dentro de uma sociedade visando o desenvolvimento da mesma e uma relação entre oferta e demanda, entre quem vende e quem compra (WONNACOTT, 1994).

Como mostra um dos comentários dos jogadores japoneses, a criação de uma casa de leilão se mostra bem positiva na medida em que dinamiza a compra e venda de itens, elevando assim o grau de satisfação destes consumidores. Abaixo comentário feito por Galliano, Japão (cidade de origem não encontrada), em Julho de 2011, na sessão de *mercados e vendedores* sobre o sistema de vendas.²²

“Uma casa de leilão será muito bem vinda tendo em vista que o atual sistema de mercado, onde você contrata vendedores, estes estacionados em ruas, não oferece nenhum tipo de histórico de vendas, média de preço e disponibilidade de estoque. Precisamos de um sistema onde seja conveniente e lucrativo para vendedores e compradores e nos deixe mais tempo para aproveitar outros aspectos do jogo.”²³

Outro ponto levantado pelos jogadores refere-se à grande quantidade de itens similares à venda. Esta deficiência é eliminada por ajuste que introduz itens únicos, que não podem ser vendidos ou trocados, disponibilizando assim menos itens nos mercados. Com esta mudança, os desenvolvedores esperam atender à necessidade dos consumidores que visam um sistema de itens mais simples e onde itens valiosos

²² Comentário disponível no link <http://forum.square-enix.com/ffxiv/threads/22485-Put-an-AH!>

²³ Tradução do autor

só podem ser obtidos como recompensa em determinadas missões. Abaixo comentário feito por Alise, EUA (cidade de origem não encontrada), em Março de 2011, na sessão de mercados e vendedores sobre itens únicos, pessoais e intransferíveis.²⁴

“Acho muito bom ter alguns itens como pessoais e intransferíveis, especialmente os mais raros. Isso diminui os meios de acessos a itens raros e aumenta o sentimento de diferenciação entre os jogares. Tomem cuidado, porém, para não atribuir isso a muitos itens, caso contrário, o mercado ficará sem nada que valha a pena comprar!”²⁵

Analisando o pedido feito nestes comentários, que não foram os únicos feitos em relação a estes e a outros tópicos relativos à economia, nota-se que os ajustes propostos pela empresa falam direto com o consumidor, atendendo quase que na sua integridade às necessidades e desejos dos mesmos. Tal pronto atendimento fala diretamente com a teoria da qualidade, onde desejos e hábitos de consumo são essenciais para o sucesso do lançamento de qualquer produto, em qualquer mercado (MATURANA, 2003), e com a teoria de marketing global, onde a busca por similaridades nos hábitos de consumo, como no exemplo dado acima, entre os desejos do mercado japonês e norte americano, são essenciais para a formulação de um produto que atenda diversos mercados (CHURCHILL, 2000).

5.2 Ajustes propostos para o item conteúdo

Verifica-se também, nos dados coletados, que os consumidores de jogos eletrônicos americanos estão, em sua maioria, interessados em desenvolver o aspecto narrativo do produto, o entretenimento “rápido” que eles terão. O fato de os jogos casuais terem, desde meados de 2007, um grande sucesso no mercado americano (GAMASUTRA, 2009), aliado a pesquisas mostrando o envelhecimento da faixa etária média de jogadores (ESA, 2010), indicam uma predileção dos jogadores norte americanos pelo retorno rápido de entretenimento, ou seja, a obtenção de diversão e distração por um curto espaço de tempo, não necessitando de maior comprometimento

²⁴ Comentário disponível no link <http://forum.square-enix.com/ffxiv/threads/17836-1.18-new-Untradable-items>

²⁵ Tradução do autor

com a atividade. Esta pesquisa mostra também o desejo destes jogadores por uma narrativa atraente e bem estruturada. Esta mesma pesquisa (ESA, 2010) mostra, por exemplo, que o estilo de jogo mais vendido nos EUA, em 2010, foi o de ação (22% do total de jogos vendidos), consolidando ainda mais a preferência por casualidade dos americanos (ESA, 2010).

Relacionando estes ajustes propostos com os hábitos de consumo dos consumidores e seus pedidos de ajuste nos meios oficiais, percebe-se uma direta relação entre a tentativa da empresa em oferecer mais conteúdo, ou seja, um produto narrativo de maior qualidade e diversidade, melhor ambientação e regionalismos dentro do jogo, e ainda, melhores gráficos, já se alinhando com expectativas futuras dos consumidores, já que se trata de ajustes que irão até 2012. Tal alinhamento entra em concordância com o que os japoneses querem e estão dispostos a jogar, por exemplo, como cita a pesquisa de Leigh (2009).

Um comentário que reforça essa correlação é o seguinte, feito pelo jogador Ruri, Okinawa, Japão, em 25 de Setembro de 2011, a respeito das missões optativas:

“Muitas pessoas se sentem divorciadas de Eorzea [nome do mundo virtual do jogo], as missões não servem como um veículo que proporciona ligações emotivas entre o jogador e o jogo. Elas não são interessantes, o folclore é apresentado sem contexto dramático, não existe voz nos diálogos e eles apresentam tarefas repetitivas. Os jogadores acabam optando por pular esta parte.

Comparado com novos MMOs que serão lançados no mercado, estes com voz, o conteúdo do FF XIV me parece pobre em termos de qualidade. Até seria aceitável se a Square Enix compensasse em outros quesitos do jogo, mas ela não o faz.

O FF XIV é supostamente um jogo onde seu grande forte é a narrativa. Contrário a isso, porém, aparecem apenas algumas cenas cinematográficas, estas desinteressantes. O mesmo serve para as missões, vazias e sem variedade, elas são facilmente esquecidas. Precisamos de mais conteúdo, mas não só em quantidade como em qualidade. Gostaria que as novas missões viessem com voz!”²⁶²⁷

²⁶ Comentário disponível no link <http://forum.square-enix.com/ffxiv/threads/24522-sidequests-are-a-waste-of-time>

5.3 Ajustes propostos para o item sistema e interface

Finalmente, os alemães possuem uma afinidade por regras e estratégias, e assim são desenvolvidos os jogos para este mercado (WOLFGANG, 2000). Richard Tennembaum, morador da cidade de Leipzig, na Alemanha, e jogador do servidor *Is-tory* – o jogo é dividido em diversos servidores por questões técnicas de quantidade de informações virtuais enviada – é o líder da guilda Richestein, existente desde um mês após o lançamento do jogo. Ele afirma que o principal ponto que o leva a jogar RPGs, principalmente os *online*, é a profundidade de desenvolvimento de personagem, muito mais presente do que os jogos similares *offline*. Desde os anos 80, primórdios dos jogos eletrônicos, a Alemanha tem mostrado a sua preferência por jogos de estratégia, e este mercado não pára de crescer. O mercado alemão tem crescido progressivamente, desde 1982, a uma taxa de aproximadamente 10% ao ano (KRAMER, 2000).

Ao lidar com um produto para diversos mercados diferentes, a empresa se vê obrigada a levar em consideração comentários de diferentes mercados que podem ser antagônicos, e tenta, dentro do possível, alinhar tais demandas opostas e chegar em um meio termo. Abaixo dois comentários dentro de um mesmo tópico, feitos pelos jogadores Scytale, dos EUA e Jinko, da Alemanha²⁸, demonstrando esta oposição de desejos:

“[no que tange ao sistema de procura de grupos], os jogadores parecem só ter uma opção viável hoje em dia, que é sentar na praça de Uldah [principal cidade do jogo] e gritar, perguntando quem está disponível para fazer esta ou aquela missão. Seria possível inserir uma forma na qual podemos sair da cidade para fazer missões ou outras tarefas enquanto, à distância, damos ‘gritos’ de convites na cidade? Seria muito mais proveitoso desta forma.” – Scytale²⁹

²⁷ Tradução do autor

²⁸ Ambos os comentários podem ser vistos no mesmo tópico no link <http://forum.square-enix.com/ffxiv/threads/31274-Player-Searches-and-Party-Seeking>

²⁹ Tradução do autor

“Discordo. Precisamos de um sistema novo e polido, não uma tentativa de emendar o atual sistema, implementando coisas impossíveis em um contexto real, como ‘gritar à distância’. Interessante seria, ao invés disso, deixar avisos em um quadro de requerimento em um local específico da cidade, onde outros jogadores pudessem checar e ver a disponibilidade de outros para missões.” - Jinko³⁰

Ao tomar esse caminho, ouvindo comentários de diversos mercados acerca do sistema, a fim de produzir algo novo, único, mas que, ao mesmo tempo, atingisse diversos consumidores ao mesmo tempo, a Square Enix tenta seguir justamente o caminho proposto por Pikpin (2010), tentando aliar a customização do produto, atendendo necessidades individuais, à busca de elementos em comum a todos os mercados. A identificação desses elementos é importante pois é necessário que o sistema e interface seja único já que todas as versões do Final Fantasy XIV tem que seguir o mesmo sistema operacional em qualquer mercado onde seja vendido.

³⁰ Tradução do autor

6 Conclusão

Com as mudanças anunciadas ao longo de 2011, a empresa espera alinhar os desejos e necessidades de cada mercado consumidor, considerando suas particularidades culturais acerca deste produto, a fim de alavancar vendas e ter novamente uma série de jogos de sucesso no mercado mundial. Conforme verificado na revisão de literatura, é importante para o sucesso de todo produto, em qualquer mercado, que ele tenha qualidade (DEMING, 1990), esteja alinhado à cultura organizacional de uma empresa (CHURCHILL, 2000) e que, acima de tudo, esteja alinhado com as necessidades e desejos dos consumidores (KOTABE e HELSEN, 2000; BOONE e KURTZ, 2001). Sendo uma empresa que almeja lançar seu produto em âmbito global, a Square Enix deve levar em consideração os hábitos de consumo e preferências de diversas nações a fim de achar um meio termo que possa, pelo menos, atrair consumidores em um grande número nesses mercados. A Square Enix espera, que com esses ajustes, atender ao máximo possível de pedidos dos consumidores para agradar em um pacote, se não a todos, pelo menos à maioria.

Ao se analisar os dados, os ajustes propostos e os valores declarados da empresa, nota-se que a mesma tem sua estratégia de produção orientada para o marketing, ou seja, tem como foco a satisfação total do consumidor final. Este tipo de estratégia empresarial deixa a Square Enix bem posicionada no mercado global, já que para se obter sucesso neste tipo de mercado é necessário oferecer um portfólio flexível em relação às demandas locais, além de apresentar preço competitivo e qualidade acima da concorrência (PIPKIN, 2010). Quanto mais a empresa foca nestes pontos, ao produzir seus jogos, mais ela estará agregando valor ao seu produto e ganhando competitividade de mercado.

Traçando relações entre os ajustes propostos e as teorias estudadas, ou seja, o que deve ser feito para um produto obter êxito no mercado, acredita-se que a empresa encontra-se no caminho certo para o sucesso, e que seu jogo, ajustado, tem boa competitividade no mercado e pode vir a alcançar grande volume de vendas em sua nova versão, contribuindo positivamente para a retomada da reputação da série desfrutada nos últimos 20 anos.

Este estudo mostra que, em um contexto onde é necessário desenvolver um único produto para todos os mercados, é importante traçar semelhanças entre estes mercados, para que possa se desenvolver um produto que atinja o máximo de consumidores possível. Esta busca pelos elementos em comum contribuiu a teoria de padronização de Cateora (1993) com alto valor agregado e da teoria de atuação no mercado global proposto por Boone e Kurtz (2001).

Sugere-se para futuras pesquisas que se faça uma relação entre as culturas de cada país e os hábitos de consumo de jogos eletrônicos, e como essa relação afeta o mercado neste segmento em cada local. O setor de jogos eletrônicos passa a ter cada vez mais importância no mundo dos negócios, onde em apenas seis anos ele passou de um faturamento de 6 bilhões para 15 bilhões (JORNAL DA GLOBO, 14 de dezembro de 2011) e, atualmente, pouco se sabe sobre a relação entre cultura local e hábitos de consumo de jogos eletrônicos. Tais estudos podem ajudar as empresas a entenderem melhor como funciona o coletivo de cada mercado onde desejam atuar, e as dará mais dados de mercado para que possam desenvolver um produto com alto valor agregado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

WONNACOTT, Paul. **Economia**. 2ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHURCHILL, Gilbert A. **Marketing, criando valor para os clientes**. 1ª Edição, São Paulo, Saraiva, 2000.

HELSEN, Kristiaan / KOTABE, Masaaki. **Administração de Marketing Global**. 1ª Edição, São Paulo, 1999.

CAMPOS, Vicente F. **Controle de Qualidade Total**. 8ª Edição, DG, 1992.

PÉPECE, O.M.C. **Brasil, Japão e Estados Unidos: diferentes valores culturais, diferentes tipos de consumo**. Florianópolis, ANPAD, 2000.

SANDERS, Adrien-Luc. **Square Enix Co., Ltd**. Disponível em: "<http://animation.about.com/od/industryprofiles/p/squareenix.htm>". Acesso em: 16 de nov. 2011.

POSWAR, Zildo. **Cultura e Cultura Organizacional: O exemplo Japonês**. 2003. Disponível em: "<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/cultura-e-cultura-organizacional-o-exemplo-japones/28761/>" Acesso em: 16 de nov. 2011.

PIPKIN, Alex. **Padronizar ou Adaptar-se**. 2010. Disponível em: "<http://www.amanha.com.br/marketing-internas/54-marketing-1/1018-padronizar-ou-adaptar-se>" Acesso em: 16 de nov. 2011.

LEACK, Jack. **Final Fantasy XIV Sales sink Square Enix forced to give free play-time**. 2010. Disponível em: "<http://n4g.com/news/627699/final-fantasy-xiv-sales-sink-square-enix-forced-to-give-free-playtime>" Acesso em: 16 de nov. 2011.

CANTO, Cristina. **Descendência japonesa e o bom desempenho em matemática: uma reflexão sobre as causas**. 2003. Disponível em:

["http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-02032009-151542/pt-br.php"](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/48/48134/tde-02032009-151542/pt-br.php)

Acesso em: 16 de nov. 2011.

WILLIANS, Blair. **Writing about Japan: Groupthink, Conformity, and Teamwork**. .

Disponível em: ["http://jettisoned.net/blog/2011/06/writing-about-japan-groupthink-conformity-and-teamwork/"](http://jettisoned.net/blog/2011/06/writing-about-japan-groupthink-conformity-and-teamwork/) Acesso em: 16 de nov. 2011.

VANORD, Kevin. **Final Fantasy XIV Review**. 2010. Disponível em:

["http://www.gamespot.com/final-fantasy-xiv-online/reviews/final-fantasy-xiv-online-review-6280901?page=2&tag=stitalclk%3Bgamespace"](http://www.gamespot.com/final-fantasy-xiv-online/reviews/final-fantasy-xiv-online-review-6280901?page=2&tag=stitalclk%3Bgamespace) Acesso em: 16 de nov. 2011.

SCHERER-HOOK, Bob. **Evolution of German Games**. 2010. Disponível em:

["http://www.thegamesjournal.com/articles/GermanHistory2.shtml"](http://www.thegamesjournal.com/articles/GermanHistory2.shtml)

KRAMER, Wolfgang, **The German Game Market**. 2000. Disponível em:

["http://www.thegamesjournal.com/articles/GermanGameMarket.shtml"](http://www.thegamesjournal.com/articles/GermanGameMarket.shtml) Acesso em: 16 de nov. 2011.

MCBENNET, Mark. **Games**. Disponível em: [http://www.japan-](http://www.japan-zone.com/games/index.shtml)

[zone.com/games/index.shtml](http://www.japan-zone.com/games/index.shtml) Acesso em: 16 de nov. 2011.

LEIGH, Alexander. **Analysis: Trends in the Japanese Game Market**. 2010. Disponí-

vel em: http://www.gamasutra.com/php-bin/news_index.php?story=20461 Acesso em: 7 de dez. 2011.

Game Software Sales up 21% in germany in 2007. 2008. Disponível em:

["http://www.theesa.com/facts/gameplayer.asp"](http://www.theesa.com/facts/gameplayer.asp) Acesso em: 16 de nov. 2011.

An Affinity for Rules? 2008. Disponível em:

["http://www.economist.com/node/12009728?story_id=12009728"](http://www.economist.com/node/12009728?story_id=12009728) Acesso em: 16 de nov. 2011.

Why Online Role Playing Games are in Demand. 2010. Disponível em:
“http://applicationbistro.com/bistro/index.php?option=com_content&view=article&id=225:why-online-role-playing-games-are-in-demand&catid=47:general-games&Itemid=10”
Acesso em: 16 de nov. 2011.

Hironobu Sakaguchi. Disponível em:
“http://en.wikipedia.org/wiki/Hironobu_Sakaguchi” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Final Fantasy XIV. Disponível em: “http://ffxiv.wikia.com/wiki/Final_Fantasy_XIV” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Travel Guide. Disponível em: “<http://www.ffxivcore.com/blog/326/entry-729-travel-guide-directions-to-all-three-starting-cities/>” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Quests. Disponível em: “<http://ffxiv.gamerescape.com/wiki/Category:Quests>” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Massively Multiplayer Online Role Playing Game. Disponível em:
“http://en.wikipedia.org/wiki/Massively_multiplayer_online_role-playing_game” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Final Fantasy XI. Disponível em: “http://en.wikipedia.org/wiki/Final_Fantasy_XI” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Company Information. Disponível em: “<http://www.square-enix.com/na/company/infomation/>” Acesso em: 16 de nov. 2011.

Wada Yoichi. Disponível em: “http://en.wikipedia.org/wiki/Yoichi_Wada” Acesso em: 18 de nov. 2011.

Economia do Japão. Disponível em:
“http://pt.wikipedia.org/wiki/Economia_do_Jap%C3%A3o” Acesso em: 23 de nov. 2011.