

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Lucas Hatagima De Filippo

**Co-criação de Valor no Mercado dos Jogos Eletrônicos: Casos da Franquia  
Warcraft**

MONOGRAFIA

RIO DE JANEIRO

2011

Lucas Hatagima De Filippo – DRE107315164

CO-CRIAÇÃO DE VALOR NO MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS: Casos da  
Franquia Warcraft

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de  
Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro,  
como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau  
de bacharel em Administração.

Aprovado por: \_\_\_\_\_

Prof. Paulo Cesar Lopes Pereira, FACC/UFRJ (Orientador)

\_\_\_\_\_  
Prof. Leitora: Daniela Abrantes, FACC/UFRJ (Leitora)

RIO DE JANEIRO

2011

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais por todo apoio e carinho que sempre tive, aos meus amigos por suas companhias inestimáveis, ao professor Paulo Cesar Lopes Pereira, meu orientador, e à professora Daniela Abrantes, minha leitora, pelas sugestões e apoio na conclusão deste trabalho, a todos os professores, pelas aulas interessantes e divertidas e aos funcionários da FACC que proporcionaram um dia-a-dia agradável durante esses anos.

## RESUMO

DE FILIPPO, Lucas Hatagima. **Co-criação de Valor no Mercado de Jogos Eletrônicos: Casos da Franquia Warcraft**. Rio de Janeiro, 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.

Em uma época em que existe uma grande variedade de ofertas para o consumidor, poucas se destacam ao permitir que ele influencie no processo de produção. O consumidor hoje, muito mais ativo e conectado, faz questão de co-criar valor com as organizações. Por este motivo é importante vê-lo não apenas como um alvo, mas como um participante do processo de criação de valor. As interações entre empresa e consumidor passam a ser o local onde a criação de valor ocorre e assim permitem que as empresas construam fortes relacionamentos com seus consumidores. A partir de tal contexto, este estudo buscou apresentar a teoria de co-criação de valor de forma a ressaltar as diferenças entre ela e a visão tradicional. O trabalho possui um foco maior no mercado de jogos eletrônicos ao utilizar seus exemplos como base. A análise de dois estudos de caso representa o destaque conquistado pela Blizzard Entertainment ao aplicar a teoria, visando mostrar como esta modifica o relacionamento da empresa com seus consumidores.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA	8
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 <b>Objetivo geral</b>	9
1.3.2 <b>Objetivos específicos</b>	9
1.4 JUSTIFICATIVA	10
2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	12
2.1 RECURSOS METODOLÓGICOS	13
2.2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	14
2.2.1 <b>Conceito de Valor</b>	14
2.2.2 <b>Conceito de Criação de Valor</b>	15
2.2.3 <b>Conceito de Co-criação de Valor</b>	16
2.2.4 <b>Mercado como um Fórum para a Co-criação de Experiências</b>	17
2.2.5 <b>Mudanças no comportamento do Consumidor e seu impacto no relacionamento com as empresas</b>	19
2.2.6 <b>Co-criação no mercado de jogos eletrônicos</b>	20
2.3 SOBRE A BLIZZARD ENTERTAINMENT	23
2.3.1 <b>Breve histórico da Blizzard Entertainment</b>	23
2.3.2 <b>Valores da Blizzard Entertainment</b>	25
2.3.3 <b>Rede de Valor da Blizzard Entertainment</b>	27
2.3.4 <b>DART na Blizzard Entertainment</b>	29
2.3.5 <b>Comunicação da Blizzard Entertainment com seus consumidores</b>	31
2.3.6 <b>Sobre a Franquia Warcraft</b>	33

2.4 ESTUDO DE CASO: Defense of the Ancients	35
2.5 ESTUDO DE CASO: World of Warcraft	40
2.6 CO-CRIAÇÃO ATRAVÉS DE MODIFICAÇÕES E ADD-ONS, DOIS GRANDES EXEMPLOS DA BLIZZARD ENTERTAINMENT	46
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	49
3.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	49
<b>4 REFERÊNCIAS</b>	51
4.1 BIBLIOGRÁFICAS	51
4.2 MATERIAL DE APOIO	52

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado atual é caracterizado por ofertas cada vez mais complexas. Isto confunde o consumidor, que está frustrado e carente de tempo. Os avanços tecnológicos trazem uma maior variedade de produtos, que não necessariamente resultam em melhores experiências de consumo. O processo de criação de valor e seu significado estão se modificando, deixando de serem centrados na empresa e passando a focar nas experiências do consumidor.

O perfil do consumidor mudou: de desinformado para informado, de isolado para conectado, de passivo para ativo. Agora este tem mais acesso à informação, tem necessidade de aglutinar-se em torno de interesses, necessidades e experiências comuns e cada vez mais toma a iniciativa de fornecer *feedback* às empresas e a outros consumidores.

Como consequência, as empresas não mais podem agir com autonomia projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando mensagens de marketing e controlando canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Eles querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios, armados de novas ferramentas e insatisfeitos com as escolhas disponíveis, os consumidores fazem questão de interagir com as empresas e assim co-criar valor.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), a co-criação transforma o mercado em um fórum onde o consumidor, a empresa, as comunidades de consumidores e a rede de organizações podem dialogar. Desta forma, este novo conceito desafia a visão tradicional em que os consumidores e empresas possuem papéis distintos e pré-determinados.

Sendo assim, para abordar esse novo paradigma dos negócios, foi escolhida como foco deste estudo a empresa Blizzard Entertainment - empresa desenvolvedora e editora de *softwares* de entretenimento - devido ao seu sucesso ao aplicar o conceito de co-criação.

Ao longo desta monografia, será apresentado de que forma as práticas da empresa se enquadram na literatura sobre co-criação de valor e, junto a isso, serão analisados dois casos em que a empresa criou ambientes de experiências distintos para motivar os consumidores a co-criar valor.

### 1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema co-criação de valor é recente e pouco é encontrado sobre o assunto em livros e artigos. Por este motivo acredita-se ser muito relevante compilar o material encontrado sobre o tema e aplicá-lo sobre casos práticos do mercado de jogos eletrônicos de forma a ilustrar os conceitos encontrados. A abordagem utilizada focará nos casos da Blizzard Entertainment de forma que ao fim do estudo seja possível ter uma boa compreensão dos conceitos e práticas, assim como dos elementos que tornaram a aplicação da teoria de co-criação de valor um fator que contribuiu para que a empresa em questão fosse bem sucedida.

### 1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Este trabalho tem como finalidade investigar como ocorre a co-criação de valor no mercado de jogos eletrônicos. Desta forma, a principal questão deste estudo é: Como a co-criação é aplicada nos casos apresentados da Blizzard Entertainment de forma a fortalecer o relacionamento entre consumidor e empresa e oferecer maior valor ao cliente?

A resposta desta questão contribuirá para a compreensão do processo de co-criação de valor e das mudanças no relacionamento consumidor-empresa que tal processo acarreta. Acredita-se que este assunto é interessante considerando o contexto atual, no qual é visível o

avanço das tecnologias de telecomunicações e à crescente força das comunidades de consumidores.

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 **Objetivo geral**

Este estudo tem como objetivo demonstrar como a empresa de entretenimento digital, chamada Blizzard Entertainment, engaja seus consumidores a co-criar valor de forma a fortalecer o vínculo entre eles e oferecer maior valor. Ao focar os estudos de caso na franquia Warcraft, o trabalho destaca quais foram os benefícios obtidos com a aplicação de tais práticas.

#### 1.3.2 **Objetivos específicos**

O estudo tem como objetivos específicos responder as seguintes perguntas:

- Os casos apresentados se enquadram com os conceitos apresentados sobre co-criação de valor?
- Quais os benefícios da aplicação da co-criação nos casos citados?
- Qual a relevância da co-criação no desenvolvimento de novas formas de entretenimento digital?

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Segundo Wikström (1996), na sociedade pré-industrial era comum o consumidor final tomar decisões importantes com relação ao que deveria ser produzido pelo artesão. O conhecimento do consumidor era, então, utilizado para fins de produção. Já na era do consumo em massa, o papel do consumidor passou a ser muito limitado. A produção em massa permitia que os produtos fossem vendidos por preços muito menores, mas por outro lado, os consumidores eram vistos como alvo para as empresas, para que fossem persuadidos a comprar o que foi produzido. Isto ocorria porque a empresa devia vender o que já fora produzido, o que significava que a participação do consumidor final era restrita a apenas aceitar ou rejeitar a oferta.

Na era pós-industrial as condições mudaram drasticamente. As produções rápidas e flexíveis em conjunto com o rápido desenvolvimento das tecnologias de informação tornaram possível a interação entre produtores e consumidores, de forma a poder oferecer atributos específicos e individuais à oferta de um determinado indivíduo. Novas possibilidades surgem para explorar as capacidades do consumidor para criar produtos e serviços, tornando o processo de consumo mais eficiente. Assim, o processo de produção pode voltar a ser influenciado pelo consumidor e ao mesmo tempo possuir custos semelhantes ao da produção em massa. Essas mudanças tornam possível novas formas de negócios, em que há um relacionamento muito mais próximo entre consumidor e produtor.

A *Internet* também é um fator importante em meio a essas mudanças. O comportamento do consumidor se modificou. Em um dos trabalhos pioneiros sobre estas transformações, Alba et al. (*apud* ARDURA, 2008) previa que os consumidores se comportariam de forma mais racional e eficiente ao comprar e consumir produtos e serviços. De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a mudança básica ocorreu no papel do

consumidor que antes agia de forma isolada, desinformada e passiva, e que hoje é conectado informado e ativo, procurando participar do processo de produção da empresa de diversas formas.

As mudanças supracitadas possibilitaram o estudo dos conceitos de co-criação, pois se percebe que atualmente os consumidores fazem questão de interagir com as empresas para então co-criar valor. Tal teoria envolve os elementos importantes que devem ser desenvolvidos para que a empresa seja capaz de criar um ambiente de experiências que promova a inovação e a co-criação de valor, fortalecendo assim o relacionamento entre os consumidores e a organização. Desta forma, este trabalho busca explicar e exemplificar os fundamentos teóricos relacionados ao tema escolhido, e apresentar as consequências que o emprego de tais conceitos trouxeram para a empresa em estudo.

## 2 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

A partir desta etapa, o trabalho está organizado em cinco partes:

No primeiro segmento será descrita a metodologia empregada no desenvolvimento deste trabalho acadêmico, o qual busca a construção do conhecimento científico de forma clara e coerente, utilizando produções acadêmicas anteriores e respeitando as normas vigentes.

Na divisão seguinte, será apresentada: uma revisão teórica dos conceitos de valor relevantes para a compreensão deste estudo, os conceitos de criação e co-criação de valor, a visão do mercado como fórum e as mudanças no comportamento do consumidor.

Na terceira fração será feito um breve histórico da Blizzard Entertainment, assim como a exposição de seus valores e outras informações consideradas pertinentes a esta produção acadêmica. Esta parte do trabalho se propõe a analisar os valores da Blizzard através da ótica dos conceitos de co-criação de valor.

Na seção seguinte, será aduzido o estudo de caso da modificação Defense of the Ancients, apontando-se os principais aspectos da criação da modificação e relacionando o acontecimento à teoria de co-criação de valor.

No quarto segmento, será apresentado o estudo de caso do jogo World of Warcraft, evidenciando detalhes do seu ambiente de experiências e relacionando os fatos aos conceitos de co-criação de valor.

Na última seção serão feitas considerações sobre a forma como a Blizzard Entertainment engaja seus consumidores no processo de co-criação de valor e sobre os benefícios obtidos com a aplicação da teoria estudada.

## 2.1 RECURSOS METODOLÓGICOS

Para o embasamento teórico desta produção acadêmica foi feita uma pesquisa bibliográfica, em que se tem como fonte principal o livro *O Futuro da Competição*, de Prahalad e Ramaswamy. O método do estudo de caso, por sua vez, foi utilizado para analisar de forma profunda os fenômenos ocorridos na franquia Warcraft.

Segundo Minayo (1993, p. 23) uma pesquisa é a “atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade (...). É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”. Segundo Gil (1991) uma pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso quando envolve uma análise profunda e exaustiva, de um ou mais objetos, de forma que se obtenha um minucioso conhecimento sobre o assunto. Para Ventura (2007, p. 386), uma das características deste método que deve ser ressaltada é a de “estudar uma unidade, bem delimitada e contextualizada, com a preocupação de não analisar apenas o caso em si, como algo à parte, mas o que ele representa dentro do todo e a partir daí”.

Portanto, acredita-se que os métodos de estudo de caso e de pesquisa bibliográfica formam em conjunto a metodologia mais adequada a ser seguida para que seja feito um paralelo entre a teoria e a prática e se obtenha uma análise detalhada sobre o assunto em estudo. Tais métodos fornecem as orientações mais apropriadas para o objetivo do trabalho, permitindo que a coleta, análise e validação dos dados obtidos estejam de acordo com as normas acadêmicas vigentes. Consequentemente espera-se que o presente estudo permita um maior entendimento sobre o assunto e auxilie futuras pesquisas sobre o tema ainda pouco abordado.

## 2.2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

### 2.2.1 Conceito de Valor

Para Zeithaml (*apud* BOWMAN; AMBROSINI, 2000), a percepção dos consumidores a respeito do valor de um bem é baseada em suas necessidades, experiências singulares, vontades, desejos e expectativas. Segundo Schiffman e Kanuk (2009, p. 5), valor para o cliente pode ser visto como “a razão entre os benefícios percebidos pelo cliente (econômicos, funcionais e psicológicos) e os recursos (monetários, de tempo, de esforços e psicológicos) usados para obter esses benefícios”. É importante ressaltar que o valor percebido é subjetivo, pois cada consumidor vê diferentes benefícios e diferentes sacrifícios atrelados a um mesmo produto ou serviço.

Acredita-se que é relevante a apresentação dos conceitos de valor de uso e valor de troca, para que o conceito de valor como um todo seja entendido. Esses dois componentes principais do valor podem ser definidos como:

-Valor de uso – Se refere a qualidades específicas de um produto que são percebidas pelo cliente com base em suas necessidades. O seu julgamento é subjetivo e pertence a um consumidor individual (BOWMAN; AMBROSINI, 2000);

-Valor de troca – É concretizado quando o produto é vendido. É a quantia paga pelo comprador ao produtor pelo valor de uso percebido. (BOWMAN; AMBROSINI, 2000)

Ainda de acordo com os mesmos autores, o valor de uso percebido pode ser transformado em quantia monetária. Outra definição para este conceito seria: o preço que o consumidor está predisposto a pagar pelo produto quando há uma única fonte. Esse julgamento é baseado na avaliação do valor do produto em conjunto com a disposição a pagar individual do consumidor. Por outro lado esses julgamentos não podem ser feitos de forma

isolada, sem considerar as necessidades mais amplas do consumidor, sua situação econômica ou seu conhecimento sobre as ofertas concorrentes.

A diferença entre o valor atribuído pelo consumidor ao produto e o preço pago é o excedente do consumidor. Em outras palavras, o preço que o consumidor está disposto a pagar é igual ao preço mais o excedente do consumidor. Desta forma, o produto escolhido pelo consumidor é diferenciado de forma que este o valoriza, entregando a ele mais excedente que as demais alternativas de produtos. O excedente do consumidor pode ser aumentado ao aprimorar o valor de uso percebido do bem, o que conseqüentemente leva ao aumento do valor monetário que o consumidor está predisposto a pagar.

Pela perspectiva do consumidor, o item que for selecionado para compra oferece maior excedente do que qualquer outro. Para ele os concorrentes não estão oferecendo uma combinação de produto e preço equivalente.

Quando os benefícios pesam significativamente mais que os custos, valor alto é percebido e os consumidores ficam satisfeitos. Quanto mais satisfeitos ficarem, mais é provável que se tornem leais à marca e ao vendedor e maior a possibilidade de que o vendedor estabeleça uma relação de longo prazo com eles. Em outras palavras, a satisfação do consumidor e o valor recebido por ele influenciam decisões de compra futuras. (CHURCHILL; PETER, 2000, p. 151)

### **2.2.2 Conceito de Criação de Valor**

Para explorar uma oportunidade de valor, a empresa precisa de competências relacionadas à criação de valor. Os profissionais de marketing precisam identificar novos benefícios para o cliente sob o ponto de vista deste; utilizar competências centrais do domínio de sua empresa; selecionar e administrar parceiros de negócios de sua rede colaborativa. Para desenvolver novos benefícios para o cliente, os profissionais de marketing precisam entender as necessidades, os desejos e as preocupações do cliente. Eles também devem observar quem os clientes admiram, com quem interagem e quem os influencia. (KOTLER, 2006, p. 39,40)

Para Bowman e Ambrosini (2000), produzir novos valores de uso não necessariamente leva a produção de produtos com maior valor de troca. A quantidade de valor de troca que a empresa é capaz de apreender só é conhecida no momento da venda. Ela não saberá o quanto

o seu novo valor de uso vale até ele ser trocado. Portanto, não se pode dizer que no processo de criação de novos valores de uso foi adicionado valor ao produto.

Diferentes valores de uso criados podem ou não adicionar valor de troca. Portanto deve-se ressaltar que alguns dos recursos que compõem o produto não adicionam valor a ele de forma que o seu consumidor perceba. Isto ocorre porque o *input* foi avaliado como detentor de valor de uso pelo gerente que decidiu pela compra do mesmo em nome da empresa e não pelo consumidor. Conseqüentemente, o mais importante para uma empresa são os *insights* para saber quais valores de uso adquirir e como estes devem ser combinados e organizados pelo ato do trabalho. Assim a organização oferece mais excedente ao consumidor que as concorrentes e/ou diminui os seus custos referentes.

### **2.2.3 Conceito de Co-criação de Valor**

De acordo com Sabioni (2009), os consumidores avaliam o valor dos bens durante o uso, e suas expectativas são sempre determinadas pelas experiências anteriores. Desta forma os consumidores são os responsáveis por atribuir valor de uso a um bem, enquanto o mercado oferece propostas de valor.

Segundo esse mesmo autor, uma premissa fundamental é que a empresa não pode entregar valor, mas apenas oferecer uma proposição de valor. A empresa oferece seus recursos aplicados à geração de valor, e cria valor em conjunto com o consumidor quando este aceita a sua proposição. Desta forma a empresa não pode criar ou entregar valor por conta própria, sem a interação do consumidor. Tal premissa está de acordo com o que fora escrito por Prahalad e Ramaswamy (2004), os quais afirmam que dois pressupostos tradicionais nas práticas de negócios são desafiados pela teoria de co-criação de valor: um deles diz que a empresa ou setor pode criar valor unilateralmente e o outro diz que o valor situa-se

exclusivamente nos produtos e serviços da empresa ou do setor. De acordo com estes autores, o paradoxo da economia do século XXI é que os consumidores têm mais escolhas, porém estas lhes trazem menor satisfação. Isto torna necessária a criação de um novo quadro de referência para a criação de valor.

As empresas têm focado em reduzir os custos ao máximo em sua cadeia de valor, e sem dúvida se tornarão cada vez mais eficientes. Porém é importante que o consumidor seja capaz de perceber diferenças entre as ofertas feitas a ele. Caso eles não sejam capazes de perceber nenhuma diferença isto vai levar o consumidor a adotar comportamento semelhante ao do mercado de commodities. Portanto os gestores não podem mais se concentrar exclusivamente nos custos, na qualidade, na velocidade e na eficiência. Para alcançar o crescimento lucrativo, é necessário buscar a inovação e a criatividade.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), o novo espaço de criação de valor é um espaço competitivo centrado em experiências personalizadas de co-criação, desenvolvidas por meio de interações propositadas entre o consumidor e uma rede de empresas e comunidades de consumidores. Na co-criação de valor, este se situa na co-criação de experiências de um indivíduo específico, em determinado ponto do tempo, em dada localidade, no contexto de um certo evento. Para um mesmo consumidor, a co-criação de experiências em dois momentos diferentes não será a mesma. As interações de alta qualidade entre consumidor e empresa, que permitam que um consumidor individual co-crie experiências únicas com a empresa, são a chave para novas fontes de vantagem competitiva.

#### **2.2.4 Mercado como um Fórum para a Co-criação de Experiências**

O mercado, na visão de Prahalad e Ramaswamy (2004), passa a ser o local onde ocorre o diálogo entre a empresa, o consumidor, as comunidades de consumidores e a rede de

empresas. Ele passa a ser visto como um espaço para possíveis co-criações e desta forma se assemelha a um fórum para a co-criação de experiências. É importante ressaltar que de acordo com esta teoria, a criação de valor ocorre na interação entre consumidor e empresa. Esta interação pode estar localizada em qualquer lugar do sistema e não apenas no ponto de venda ou no serviço de atendimento ao cliente, como ocorre na visão tradicional.

O conceito de co-criação desafia a forma tradicional de se prever oferta e demanda. É importante que a empresa tenha um planejamento eficaz de forma que a rede de experiências seja capaz de realocar recursos rapidamente e em tempo real de forma a atender os desejos do consumidor e personalizar as experiências co-criadas. Para os autores este sistema pode ser altamente exigente, mas promete grande aumento de eficiência. É importante que os gestores possuam um controle menos intenso sobre o ambiente de experiências e as redes que constroem para que assim a co-criação de experiências ocorra de forma mais fácil. Os gestores não devem controlar a maneira como os consumidores co-constroem suas experiências.

Ainda de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), é de grande relevância que ambos - consumidor e empresa - saibam que a co-criação é uma via de mão dupla. Portanto ambas as partes devem se responsabilizar pelos riscos que são aceitos conscientemente. Assim fica claro que o fato do consumidor poder influenciar no processo de produção não significa que a empresa não possa negar algumas das escolhas feitas. Como exemplos, podemos dizer que o *barman* tem a obrigação de saber quando deve parar de oferecer bebidas a um cliente, da mesma forma que o cliente deve estar ciente dos danos do fumo a sua saúde ao fumar.

## 2.2.5 Mudanças no comportamento do Consumidor e seu impacto no relacionamento com as empresas

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), a visão de negócios centrada na empresa está sendo desafiada não por novos concorrentes, mas por comunidades de consumidores. Por isso acredita-se ser importante detalhar como essa mudança de comportamento, já citada anteriormente, modifica a relação entre empresa e consumidor. As formas de manifestação dessa mudança do comportamento do consumidor são:

- Acesso à informação:

Com acesso a grandes volumes de informação, os consumidores agora são capazes de tomar decisões mais informadas, e isto é uma grande mudança para organizações acostumadas a restringir o fluxo de informações para os consumidores.

- Visão Global:

Graças à maior facilidade de acesso as informações, os consumidores são capazes de pesquisar sobre empresas, produtos, tecnologias, desempenho, preços, assim como ações e reações em todo o mundo, modificando assim as regras da competição empresarial. Isto cria “uma ampla lacuna entre o imediatamente disponível nas cercanias e o mais desejável dentre todas as opções.” (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004, p. 17).

- Redes de Contatos:

Segundo estes autores, os seres humanos têm a tendência natural de unir-se em torno de interesses, necessidades e experiências comuns. Os avanços da *Internet*, em comunicações e em telefonia facilitam a comunicação entre os consumidores. Conseqüentemente, as comunidades temáticas de consumidores, que são grupos de indivíduos que compartilham ideias e sentimentos, independente de barreiras geográficas e sociais, estão revolucionando

mercados. O poder dessas comunidades é proveniente de sua independência em relação à empresa.

- Experimentação:

Os consumidores podem usar a *Internet* para experimentar e desenvolver produtos. As redes de consumidores possibilitam a experimentação por procuração, ou seja, aprender com as experiências de outros consumidores.

- Ativismo:

Os consumidores passaram a tomar a iniciativa de fornecer *feedback* tanto às empresas quanto uns aos outros. Este comportamento que ocorre por meio de grupos *online* pode exercer um forte impacto, superando o do marketing das empresas.

#### 2.2.6 Co-criação no mercado de jogos eletrônicos

Um tipo de co-criação fácil de ser identificado no mercado de jogos eletrônicos são as modificações, também chamadas de *mods*. Essas modificações são feitas em um jogo específico, e algumas delas, o transformam em uma experiência totalmente nova, podendo inclusive mudar o tema ou o gênero do jogo. Acredita-se que seja relevante abordar estes tipos de exemplos, visto que um dos estudos de caso deste trabalho é sobre uma modificação.

Segundo Romero Tori (2005), muitos jogos comerciais de sucesso, como, por exemplo, o Unreal Tournament 2004, disponibilizam seus *engines*, em conjunto com outras ferramentas auxiliares, para que os próprios jogadores, ou mesmo outras empresas, possam criar cenários ou personagens, e assim desenvolver modificações sobre o jogo original. A indústria de games tem interesse em disponibilizar, muitas vezes na própria mídia que inclui o jogo, as ferramentas para criação das modificações, as quais podem ter custado milhares ou milhões de dólares em desenvolvimento. Isto acontece, pois, com o desenvolvimento de

novos *mods* pela comunidade de consumidores, a vida útil de um título aumenta, assim como sua popularidade. É importante lembrar que algumas dessas modificações são comercializadas e, portanto, o desenvolvedor pode cobrar um preço ao jogador que desejar adquiri-la. Neste caso é necessário um contrato de licenciamento com o detentor dos direitos sobre o *engine* utilizado.

De acordo com Wagner James Au (2002), os *mods* estão presentes na indústria de jogos desde pelo menos 1992, e muitas das melhores empresas do setor contam com as modificações em seus jogos. Isto está em contraste marcante com as indústrias da música e a cinematográfica, que desencorajam os fãs que desejam alterar os seus conteúdos e se apegam a uma interpretação ultrapassada de direitos autorais. Ao fomentar a criatividade dos seus fãs, as organizações da indústria de jogos não apenas sobreviveram, mas prosperaram.

A modificação Counter-Strike é citada como um caso de co-criação no livro O Futuro da Competição, de Prahalad e Ramaswamy. Minh Le foi o seu criador. Ele transformou um jogo com tema de ficção científica que incluía mutantes, chamado Half-Life, em uma experiência totalmente nova com a disputa entre terroristas e contra-terroristas como tema. A Valve, empresa que produz o Half-Life comprou os direitos do *mod*, o qual gera receita de 40 milhões de dólares a companhia. Segundo Wagner James Au, modificações foram tão essenciais para o Half-Life que a Valve criou a Half-Life Mod Expo, para divulgar os melhores trabalhos dos fãs. Para este autor o Counter-Strike era tão popular que acabaria vendendo mais de um milhão de cópias, apesar de gratuito para *download*.

No texto deste mesmo autor, são citados outros dois exemplos interessantes. Um deles é sobre as modificações de Wolfenstein 3D, jogo lançado em 1992. Scott Miller, fundador da Apogee Software e CEO da 3D Realms em 2002, em entrevista afirmou que ele e os desenvolvedores do jogo ficaram perplexos ao verem que as modificações feitas pelos jogadores ajudavam a estender o tempo de vida do jogo ao adicionar conteúdo gratuito extra.

O outro exemplo é sobre as modificações do jogo Doom, onde a empresa Id Software permitiu que modificações fossem criadas com a condição de que fossem voltadas apenas à versão paga e não fossem lançadas para a versão gratuita. A maioria dos criadores de *mods* respeitou o pedido e assim o vínculo entre eles e a empresa foi fortalecido, e isto também beneficiou suas vendas.

Considera-se importante também mencionar que os exemplos de co-criação em jogos eletrônicos não são restritos a jogos que possuem o computador pessoal como plataforma, nem mesmo a médias ou grandes produtoras de jogos. Para ilustrar isto foi selecionado o exemplo da Media Molecule e seu jogo chamado Little Big Planet, o qual já possui uma sequência e ambos foram lançados para o Playstation 3 da Sony.

Em entrevista ao site Gamasutra<sup>1</sup>, o produtor Martin Lynagh informa que a empresa de apenas 40 funcionários, tem em seu núcleo a criatividade e também a estimulação desta em outras pessoas. Kengo Kurimoto, designer-chefe das fases do jogo, diz que a equipe sempre procura criar as fases tendo em mente demonstrar ao jogador o que pode ser feito ao utilizar uma determinada ferramenta e mostrar seus impactos na jogabilidade.

Para Christian Nutt, entrevistador do site, a visão da equipe da Media Molecule sobre o jogo mais recente Little Big Planet 2, mostra como o mercado está mudando. Para Martin Lynagh, eles são prestadores de um serviço, e o disco que contém o jogo é apenas o início. Existem 5 milhões de fases criadas que podem ser jogadas *online* e mais delas são criadas a todo tempo. Os entrevistados se dizem surpresos com o que os jogadores criam com as ferramentas oferecidas com o jogo.

Tendo em vista o que foi exposto até o momento acredita-se que é bastante visível a presença da co-criação neste mercado. Pode-se perceber que os jogadores buscam ativamente adaptar os jogos de forma que estes se adequem ao tipo de experiência que desejam. Os

<sup>1</sup> Disponível em: [http://www.gamasutra.com/view/news/37091/Interview\\_Media\\_Molecule\\_And\\_The\\_Evolution\\_of\\_LittleBigPlanet.php](http://www.gamasutra.com/view/news/37091/Interview_Media_Molecule_And_The_Evolution_of_LittleBigPlanet.php). Acesso em: 01 nov. 2011

exemplos citados mostram que o fenômeno ocorre há quase duas décadas, não é restrito a uma plataforma específica e nem mesmo a jogos produzidos por grandes empresas.

## 2.3 SOBRE A BLIZZARD ENTERTAINMENT

### 2.3.1 Breve histórico da Blizzard Entertainment

A Blizzard Entertainment é uma desenvolvedora e editora de *softwares* de entretenimento, fundada em 1991. A empresa se tornou uma das mais populares e respeitadas desenvolvedoras de jogos de computador do mercado ao focar na criação de experiências de entretenimento divertidas e cuidadosamente preparadas, sendo referência em qualidade desde sua fundação.

De acordo com informações do site da companhia<sup>2</sup>, antes de lançar o primeiro jogo da série Warcraft, a Blizzard Entertainment era desenvolvedora terceirizada para a criação de jogos eletrônicos para diversas plataformas, como por exemplo, MS-DOS, Macintosh, Mega Drive e Super NES. Alguns dos títulos mais conhecidos da empresa desta época são *Rock 'n Roll Racing*, *The Lost Vikings* e *Blackthorne*.

Mais conhecida por sucessos como World of Warcraft e as séries Warcraft, StarCraft e Diablo, a Blizzard Entertainment tem em seu histórico de realizações onze jogos Número Um em vendas e diversos prêmios de Jogo do Ano. O serviço de jogos online da empresa, Battle.net, é um dos maiores do mundo, com milhões de usuários ativos. Sua missão é criar as experiências de entretenimento mais épicas de todos os tempos.

De acordo com Daley, a Blizzard se tornou sinônimo de criatividade, vendas recordes, longos tempos de desenvolvimento e, acima de tudo, qualidade. Para o autor o sucesso da companhia se deve principalmente pela sua cultura corporativa quase única e a preocupação

<sup>2</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/pt-br/company/about/profile.html>. Acesso em: 10 out. 2011

em completar o desenvolvimento do jogo antes de lançá-lo no mercado, garantindo sua qualidade.

Um fato bastante relevante sobre a Blizzard Entertainment é que todos os funcionários são jogadores. Desta forma eles obtêm *feedback* dos produtos que estão produzindo rapidamente e podem obter grandes vantagens deste ambiente. Segundo Schaefer (*apud* DALEY, 2003), eles não precisam perguntar ao público quais seus desejos, pois os seus funcionários fazem parte deste público.

Bill Roper (*apud* DALEY, 2003), o qual é diretor senior de relações com desenvolvedores, destaca que a empresa é focada em criar os melhores jogos possíveis e se compromete em não lançar o produto até que este esteja de acordo com os padrões que a empresa e os consumidores esperam. Desta forma a organização não se preocupa em acelerar o desenvolvimento de seus jogos com o intuito de lançá-los em datas mais vantajosas, visto que se foca mais na qualidade.

Para ilustrar a dedicação da organização à qualidade de seus produtos, vale mencionar que a empresa lança seus jogos praticamente sem *bugs*, que são os problemas ou imperfeições no funcionamento do jogo. Por este objetivo, é mantido um grupo permanente de 15 a 20 pessoas para testarem os jogos durante a fase de produção. Este número aumenta para 30-40 quando a data de lançamento está próxima. Apenas quando a empresa está satisfeita com os resultados, são abertas ao público as inscrições para os testes beta. Os testes beta de *WarCraft III: The Frozen Throne*, contaram com a participação de 20.000 pessoas.

É importante dizer que a versão beta de um *software* é a versão do jogo que ainda se encontra em fase de desenvolvimento e testes. Portanto não é a versão final do produto e, conseqüentemente, pode vir a apresentar problemas, cuja frequência está em níveis aceitáveis para sua utilização. De acordo com Daley (2003), esses testes possuem dois objetivos: o primeiro é o de obter *feedback* de um grande número de pessoas que estejam bastante

interessadas no jogo, mas ainda não tiveram a chance de experimentá-lo e que também não estão envolvidas no processo de desenvolvimento. O segundo objetivo é verificar se os servidores da Battle.net estão funcionando da forma esperada, já que os testes só podem ser jogados *online*. Vale lembrar que os possíveis *bugs* encontrados posteriormente, ou qualquer problema no balanceamento do jogo, podem ser corrigidos através de atualizações. Portanto é visível a série de esforços da empresa de forma a garantir uma experiência de qualidade a seus jogadores. Para Davidovici-Nora (2009), esta também é a forma tradicional de envolver a participação dos jogadores no desenvolvimento de um jogo, motivando-os a participar do seu lançamento.

A Blizzard Entertainment possui também uma série de outros produtos baseados nos temas de seus jogos, os quais incluem figuras de ação, livros, revistas em quadrinhos, mangás, jogos de tabuleiro, RPGs de mesa, vestuários, jogos de miniatura do World of Warcraft e o jogo de cartas de World of Warcraft. Com o objetivo de expandir ainda mais o universo de seus jogos, a organização está trabalhando na produção do filme Warcraft em conjunto com a Legendary Pictures, produtora responsável por sucessos como Watchmen, 300 e Batman - O Cavaleiro das Trevas.

### 2.3.2 Valores da Blizzard Entertainment

Os valores constituem um dos importantes instrumentos para entender a cultura organizacional. A cultura de uma organização sustenta o processo de socializações por meio do sistema de valores, sendo tais valores vivenciados como uma experiência subjetiva compartilhada, que cria nas organizações a possibilidade de simbolização e mediação das necessidades individuais e organizacionais. Assim sendo, os valores têm um papel tanto de atender aos objetivos organizacionais, quanto de atender às necessidades dos indivíduos. (MENDEZ; TAMAYO, 2001, p.39)

Segundo o *site*<sup>3</sup> da empresa, a Blizzard Entertainment possui oito valores que representam os princípios e crenças que a guiaram no decorrer dos anos. Estes valores se refletem nas decisões e ações diárias dos funcionários. Eles são:

<sup>3</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/pt-br/company/about/mission.html>. Acesso em: 10 out. 2011 25

- **Jogabilidade em Primeiro Lugar:** tudo o que é feito na empresa baseia-se no sucesso das experiências de jogo que são oferecidas aos jogadores. O objetivo de cada área dentro da empresa é alcançar o maior número de pessoas possível e diverti-las ao máximo;
- **Compromisso com a Qualidade:** a expressão “Acabamento Blizzard” não se refere apenas às experiências de jogo, mas a todos os aspectos dos trabalhos realizados pela empresa. Cada tarefa é encarada com cautela e seriedade. Comentários honestos são valorizados e através deles a qualidade do trabalho é aprimorada;
- **Respeito e Jogo Limpo:** o alto nível de respeito e integridade em todas as interações com os jogadores, colegas e parceiros comerciais é importante para a empresa;
- **Abrace seu Geek Interior:** os funcionários têm paixão por tecnologia de ponta, revistas em quadrinhos, ficção científica, dentre outros e independentemente da paixão de um determinado funcionário é importante que os demais a aceitem. É o entusiasmo único de cada funcionário que ajuda a dar forma à cultura divertida e criativa que constitui a Blizzard Entertainment;
- **Cada Opinião Importa:** a empresa valoriza muito as opiniões de seus jogadores e de cada membro da empresa, pois acredita que grandes ideias vêm de todos os lugares. Cada funcionário é encorajado a se manifestar, ouvir, ter respeito pelas opiniões alheias e aceitar a crítica como mais uma avenida na concepção de grandes idéias;
- **Pensar Globalmente:** em diversos lugares do planeta existem jogadores dos produtos da empresa e por isso é necessário grande respeito à diversidade cultural. A empresa busca talentos para enriquecê-la e se esforça para crescer e dar suporte à sua comunidade mundial jogadores;
- **Liderar com Responsabilidade:** como uma das empresas líderes em jogos do mundo, e tendo em vista seu poder de influência neste mercado, a organização se compromete

em tomar decisões éticas, sempre levando em consideração seus jogadores e estabelecendo um sólido exemplo de profissionalismo e excelência em todos os momentos;

- Aprender e Crescer: A indústria de jogos está em constante transformação. A tecnologia é aprimorada, as técnicas mudam e as filosofias de projeto se tornam ultrapassadas. Desde a sua fundação a empresa busca o aprimoramento através da experiência e cultiva em seus funcionários o desejo de serem os melhores naquilo que fazem. Assim, eles podem contar com o apoio de seus companheiros, gerentes e com a própria empresa para que obtenham o conhecimento e treinamento que necessitam.

Fica claro pela descrição dos valores da Blizzard Entertainment que o valor das suas ofertas encontra-se centrado ao mesmo tempo nos indivíduos e nas empresas. Ter como objetivo a criação de experiências valorizadas pelos seus jogadores, assim como a preocupação com as opiniões dos mesmos, tanto no sentido de buscar conhecê-las, como no de considerá-las importantes para o aprimoramento dos produtos e experiências, engaja os consumidores na definição e co-criação de valor singular. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), na co-criação de valor o espaço competitivo baseia-se nas experiências dos consumidores, e é através da criação de experiências de alto valor para eles que a Blizzard centra sua missão e procura se destacar de suas concorrentes.

### **2.3.3 Rede de Valor da Blizzard Entertainment**

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), a co-criação de experiências origina-se na interação do consumidor com a rede. Não pode ocorrer sem uma rede de empresas em colaboração mútua a fim de criar o ambiente propício para que o indivíduo passe por aquela experiência singular de co-criação. A rede, que não é propriedade de nenhuma empresa isolada, multiplica o valor do produto para os demais integrantes inseridos nela. O

consumidor, ao co-criar com a rede, é participante ativo na definição da interação e do contexto do evento. “A experiência total de co-criação com a rede gera valor mais pessoal e mais exclusivo para cada indivíduo.” (RAMASWAMY; PRAHALAD, 2004,p. 26).

Nesta rede de valor, a organização deve lidar com grande massa heterogênea de consumidores, os quais por sua vez podem se relacionar com diversas comunidades temáticas. A empresa também interage com diversos grupos em sua própria rede e em alguns casos possui pouca influência sobre eles. Esses padrões de interação entre empresa e consumidor são cada vez mais complexos, moldam o processo de criação de valor e criam novas oportunidades formidáveis. Utilizando como base o exemplo apresentado por Prahalad e Ramaswamy no livro O Futuro da Competição, acredita-se que a rede de valor, no caso da empresa em estudo, seria composta por:

- Jogador: é o indivíduo que passa pela experiência única de co-criação e que interage com as demais empresas e comunidades que integram a rede, se localizando no centro desta;
- Blizzard Entertainment: é a produtora dos *softwares* em estudo. A interação entre ela e o consumidor é de grande importância e seu envolvimento com as demais empresas da rede permite que a experiência do consumidor com seus produtos possa ser mais intensa e valiosa. Ela é responsável pelas atualizações do jogo em estudo, tanto com relação a novos conteúdos como com relação ao suporte a novos *hardwares*, assim como os acordos feitos com empresas como *lan-houses*;
- Fabricantes de *Hardware*: essas empresas, em parceria com a empresa de *software*, lançam novos produtos que permitem uma maior imersão do jogador no ambiente do jogo e a Blizzard, por sua vez, atualiza o programa para dar suporte a eles. Como exemplo, podem ser citadas as atualizações do Starcraft II<sup>4</sup> e do World of Warcraft<sup>5</sup> que permitiram o

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.geforce.com/News/articles/starcraft-patch1> Acesso em: 03 nov. 2011

<sup>5</sup> Disponível em: <http://arstechnica.com/gaming/news/2009/01/wow-patch-brings-3d-support-via-nvidias-3d-vision.ars> Acesso em: 03 nov. 2011

suporte à tecnologia 3D, através da utilização das placas de vídeo compatíveis da empresa Nvidia;

- Empresas de *Lan-house*: Essas organizações permitem que aqueles que não têm o computador, o *software* ou a conexão com *Internet* disponível em determinado momento, possam desfrutar da experiência que o jogo oferece, através de um sistema semelhante a um aluguel;

- Empresas provedoras de acesso à *Internet*: é através da *Internet* que a maior parte das interações com a rede acontece, portanto é de fundamental importância que este acesso esteja disponível para que o jogador possa ter uma experiência completa. A estabilidade e uma boa velocidade de conexão também são importantes para que o consumidor tenha uma experiência agradável e satisfatória. Por fim, pode-se dizer que a utilização da *Internet* móvel 3G pode ser considerada relevante, pois permite que a experiência do jogo seja acessada em muito mais locais, sem depender de conexões fixas;

- Comunidades temáticas: comunidades em que os consumidores do produto interagem entre si, discutindo temas relacionados e fonte de uma série de informações relevantes para a empresa de *software* para o aprimoramento das experiências. O poder das comunidades de consumidores deriva de sua independência em relação à empresa.

#### **2.3.4 DART na Blizzard Entertainment**

O processo de co-criação, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), tem como principais elementos básicos o Diálogo, o Acesso, o Risco e a Transparência, os quais são os blocos de construção que permitem que a co-criação de valor ocorra, podendo ser combinados de diversas formas pelos gestores. As organizações devem assegurar que o DART esteja

embutido profundamente em sua gestão interna e na co-criação de experiências. Segue abaixo a descrição de cada um desses elementos:

- **Diálogo:** significa interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir, por ambas as partes. Implica o compartilhamento do aprendizado e da comunicação entre as duas partes em igualdade de condições, na busca pela solução de problemas. O Diálogo deve ser centrado em torno de questões de interesse mútuo e deve ter regras claras e definidas. Através do diálogo, se cria e sustenta uma comunidade fiel. A existência do diálogo entre a Blizzard e seus consumidores pode ser identificada tanto na descrição dos valores compartilhados entre os funcionários quanto na existência de diversas comunidades e fóruns temáticos, com grande número de participantes, relacionados aos seus produtos. Estes fóruns são um aspecto importante para a existência deste diálogo segundo os autores;

- **Acesso:** cada vez mais o objetivo dos consumidores é o acesso a experiências desejáveis e isto não necessariamente envolve a propriedade do produto. Desta forma, há uma dissociação de acesso e propriedade. Esta questão do acesso está relacionada ao papel das empresas de *lan-house* e empresas provedoras de acesso à *Internet*, pois facilitam o acesso do jogador às experiências proporcionadas pelos *softwares* da empresa estudada;

- **Risco:** refere-se à probabilidade de dano ao consumidor. Considera-se importante a comunicação dos riscos de um produto ao seu consumidor, visto que é presumido que a empresa possui maior capacidade que os consumidores para avaliar e gerenciar esses riscos. Como não foi identificado nenhum potencial risco aos jogadores ao utilizar os *softwares* da empresa, este elemento acaba não tendo muito destaque frente aos demais componentes do processo de co-criação;

- **Transparência:** à medida que informações sobre produtos e tecnologias ficam mais acessíveis o desenvolvimento de novos níveis de transparência se torna mais desejável. A transparência facilita o diálogo colaborativo com os consumidores. É através da

transparência que os jogadores são capazes de moldar os novos *softwares* lançados pela Blizzard e os novos conteúdos lançados para estes em termos de suas expectativas e visão de valor.

### 2.3.5 Comunicação da Blizzard Entertainment com seus consumidores

Segundo Konieczny (2010), devido ao alto envolvimento dos consumidores, a comunicação é muito importante para a empresa. Por este motivo ela é feita de diversas formas. Estas formas são explicitadas a seguir:

- **Fóruns:** a Blizzard possui fóruns oficiais, os quais são usados para a comunicação dos jogadores. Neles são discutidos diversos assuntos como: estratégias utilizadas no jogo, problemas técnicos enfrentados, dentre outros;
- **Podcasts:** são programas, os quais podem ser áudio ou vídeo, e apresentam questões relacionadas aos jogos, como por exemplo, explicações sobre mudanças feitas na jogabilidade, anúncios sobre novidades a serem lançadas e curiosidades sobre o desenvolvimento dos jogos;
- **Site Oficial:** dividido por região, onde cada uma possui seu próprio *website*. É utilizado como fonte de informação sobre os jogos;
- **Comunicados à Imprensa:** em geral, estão relacionados às questões voltadas a realidade da empresa e não a dos seus jogos. São anunciados, por exemplo, seus resultados financeiros, os próximos lançamentos, etc.;
- **BlizzCon:** é a conferência realizada anualmente pela companhia desde 2005. Atrai mais de 15 mil pessoas e seus ingressos são esgotados rapidamente. Nela são anunciados novos conteúdos para suas franquias, assuntos relacionados a futuros lançamentos, sessões de perguntas e respostas e concursos;

- Machinima: o termo se refere a vídeos curtos onde são utilizados os gráficos de um jogo. Os jogadores possuem permissão de utilizar este conteúdo intelectual da Blizzard na condição de que estes serão distribuídos gratuitamente e não serão utilizados como forma de promoção;

- Representantes para suporte em jogo: são uma conexão direta entre a Blizzard e os consumidores. Estão presentes em World of Warcraft e lidam com uma ampla variedade de problemas, desde problemas técnicos até casos de assédio. É importante mencionar que eles não auxiliam os jogadores com o seu desenvolvimento no jogo;

- Rádio Oficial de World of Warcraft: é uma empresa independente que foi incorporada pela Blizzard. Teve seu início em 2005 e foi criada por um grupo de jogadores. São exibidos programas que cobrem diversos aspectos do jogo, os quais devem obter aprovação da Blizzard antes de serem transmitidos.

Dentre as diversas formas que a Blizzard possui para reconhecer o trabalhos dos fãs de suas franquias, acredita-se ser interessante mencionar algumas:

- Histórias de World of Warcraft<sup>6</sup>, em que as melhores são publicadas no site;

- Fan Arts<sup>7</sup>, são desenhos feitos pelos jogadores tendo como tema alguma das franquias da Blizzard;

- Comics<sup>8</sup>, também chamados de tirinhas, as quais também podem ser divulgadas no *site* oficial ;

- Concurso de Fantasias<sup>9</sup>;

- Concurso de mapas personalizados<sup>10</sup>

- Concurso de Comentaristas de Starcraft II<sup>11</sup>

<sup>6</sup> De acordo com Konieczny (2010)

<sup>7</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/pt-br/community/fanart/index.html> Acesso em: 06 nov 2011

<sup>8</sup> Disponível em: <http://us.battle.net/wow/en/media/comics/> Acesso em : 06 nov 2011

<sup>9</sup> De acordo com Konieczny (2010)

<sup>10</sup> Disponível em : <http://us.blizzard.com/en-us/community/contests/sc2maps/> Acesso em 06 nov 2011

<sup>11</sup> Disponível em: <http://us.battle.net/sc2/pt/blog/1239834> Acesso em 05 out 2011

### 2.3.6 Sobre a Franquia Warcraft

De acordo com o texto *The History of Real Time Strategy* do *site* Gameplays, a Blizzard, junto com seus títulos Warcraft I, II e III e a série Starcraft, foi pioneira no desenvolvimento de jogos de estratégia em tempo real, quando este gênero era recente. Segundo dados do *site* da empresa, Warcraft: Orcs&Humans, o primeiro lançamento da série Warcraft, foi eleito um dos melhores jogos de estratégia de 1994 e sua sequência, Warcraft II: Tides of Darkness, lançada em 1995, ganhou diversos prêmios, incluindo a primeira premiação de Jogo do Ano da empresa. Da mesma forma, Warcraft III: Reign of Chaos, lançado em julho de 2002, recebeu vários elogios e tornou-se um importante título em competições profissionais junto com sua expansão Warcraft III: The FrozenThrone, lançada em julho de 2003.

Segundo o artigo citado acima, o Warcraft III foi o primeiro jogo da série a expandir e aprofundar o enredo tradicionalmente simples, que se tornou amplo o suficiente para servir de base para a trama de World of Warcraft e alguns livros sobre o seu universo. O jogo marcou o gênero de estratégia em tempo real e provou que este tipo de *videogame* pode fornecer ao seu usuário grandes experiências tanto no modo para um jogador quanto no modo multijogador. Seu editor de mapas, incluído na mídia do jogo, estendeu o tempo de vida do jogo e uma de suas modificações chamada Defense of the Ancients, objeto de um dos estudos de caso apresentados, atingiu imensa popularidade.

De acordo com informações do *site*<sup>12</sup> da Blizzard, o World of Warcraft é um RPG *online* para múltiplos usuários baseado em assinatura, gênero conhecido também pela sigla MMORPG que significa Massively Multiplayer Online Role-Playing Game. Ele foi lançado em 2004 na América do Norte, Austrália e Nova Zelândia, com lançamentos subsequentes na Coreia do Sul, Europa, China continental, Singapura e regiões de Taiwan, Hong Kong e

<sup>12</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/pt-br/company/about/profile.html>. Acesso em: 10 out. 2011

Macau em 2005, Malásia em 2006, Tailândia em 2007 e América Latina e Rússia em 2008. O jogo atingiu uma popularidade sem precedentes em escala global, com mais de 12 milhões de assinantes ativos em todo o planeta. Está disponível em oito idiomas diferentes e recebeu diversos prêmios e elogios<sup>13</sup> de publicações ao redor do globo.

Ainda segundo o *site*<sup>14</sup>, a série é campeã de vendas e o título mais recente, World of Warcraft: Cataclysm, lançado em 2010, vendeu mais de 3,3 milhões de cópias em suas primeiras 24 horas nas prateleiras, o que lhe garantiu o título de jogo de PC mais rapidamente vendido em todos os tempos. Este recorde pertencia anteriormente às primeiras expansões de World of Warcraft, chamadas World of Warcraft: The Burning Crusade e World of Warcraft: Wrath of the Lich King, que venderam respectivamente 2,4 e 2,8 milhões de cópias em suas primeiras 24 horas de lançamento. De acordo com Konieczny (2010), o World of Warcraft é o MMORPG com mais assinantes do mundo e está presente no livro Guinness World Records. Abaixo é visível a grande parcela de mercado que ele detinha frente a seus concorrentes em 2008, época em que o estudo foi feito:

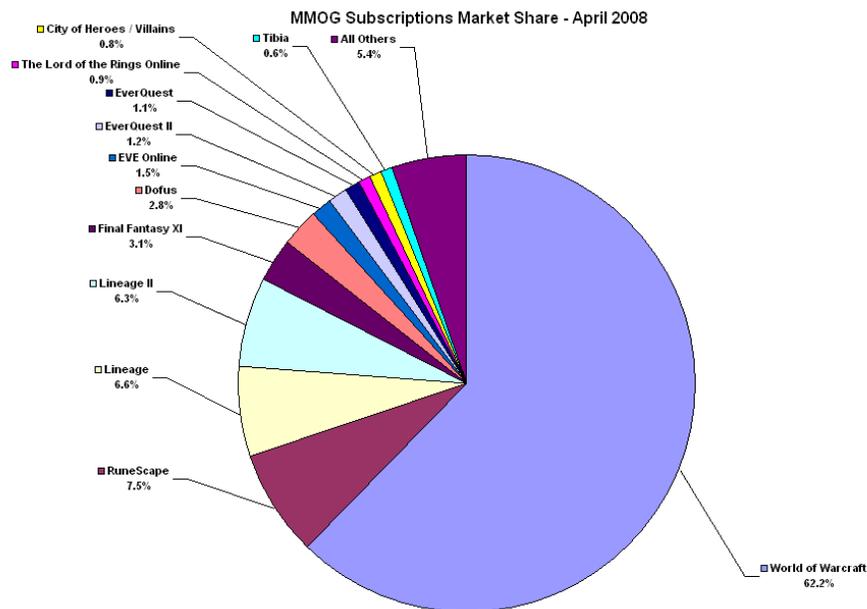


Figura 2.3.6.0 – Gráfico que ilustra as parcelas de mercado dos MMORPGs em 2008  
Fonte: KONIECZNY, 2010

<sup>13</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/pt-br/company/about/awards.html>. Acesso em: 10 out. 2011

<sup>14</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/pt-br/company/about/profile.html>. Acesso em: 10 out. 2011

## 2.4 ESTUDO DE CASO: Defense of the Ancients

Para iniciar os estudos de caso desta produção acadêmica, será apresentado o caso do Warcraft III e sua modificação chamada Defense of the Ancients. Acredita-se que é relevante mencionar que tal estudo de caso já foi aduzido no artigo: Consumidor como co-criador de valor nos jogos eletrônicos da Blizzard Entertainment, feito por este autor e Rachel Simões. Portanto, neste trabalho, ele será reapresentado e alguns detalhes aprimorados. Para sua elaboração foram utilizados principalmente os depoimentos de Steve "Guinsoo" Feak e Steve "Pendragon" Mescon ao *site* Gamasutra<sup>15</sup>.

O Warcraft III é um jogo eletrônico de estratégia em tempo real, com elementos de RPG, feito para computadores pessoais. A escolha deste jogo foi feita devido ao lançamento de uma modificação que se tornou mundialmente famosa, sendo assunto em dezenas de milhares de fóruns e atraindo milhões de jogadores.

Uma mudança importante que o Warcraft III apresentou em relação às versões anteriores do jogo foi a inclusão dos heróis. Eles podem achar ou trocar itens mágicos para melhorar suas perícias, seu poder de combate e outros atributos, lembrando RPGs. Assim como neste estilo de jogo, os heróis também ganham experiência e conseguem subir de nível, ficando mais fortes.

Foi este aspecto que desapontou muitos jogadores, pois as principais estratégias, as viradas nas partidas, as vitórias e as derrotas se centravam nestas unidades, de forma que as demais passavam a ser meros suportes aos heróis. Nesse contexto, surge a modificação Defense of the Ancients, que procura resolver o problema desse sistema, invertendo-o, de forma que o jogador não está mais sob o comando de um exército com um líder importante,

<sup>15</sup> Disponível em: [http://www.gamasutra.com/view/feature/3966/postmortem\\_defense\\_of\\_the\\_ancients.php](http://www.gamasutra.com/view/feature/3966/postmortem_defense_of_the_ancients.php)  
Acesso em: 10 out 2011

mas apenas do líder, enquanto o computador controla o exército. Com isso surgiu um jogo brilhante em que o conceito é simples, porém a estratégia é complexa.

A modificação Defense of the Ancients, popularmente conhecida como DotA, teve como inspiração uma outra modificação, chamada Aeon of Strife, para o jogo Starcraft. A primeira versão de DotA, disponibilizada em 2003, tem como seu criador uma pessoa conhecida apenas pelo pseudônimo Eul. Após o lançamento do pacote de expansão Warcraft III: Frozen Throne, uma versão nova e aprimorada do World Editor, ferramenta usada para criação de mapas, a qual é usada para fazer as modificações, permitiu que os jogadores tivessem maior liberdade e recursos para suas criações. Com isso muitas variantes da modificação foram lançadas, mas a chamada DotA: Allstars, criada por Guinsoo, se destacou pelo número consideravelmente maior de atributos em comparação com a original.

Guinsoo começou o desenvolvimento da sua variante de DotA devido a *bugs* e problemas de balanceamento das unidades na versão mais recente do mapa na época. Inicialmente sua idéia era apenas criar uma versão mais divertida para ele e seus amigos jogarem, porém ao ser bem sucedido nas suas tentativas de melhorar o mapa, ele o aprimorou ainda mais e expandiu o seu projeto. Foi percebido que, para aumentar a longevidade da modificação e a profundidade da jogabilidade dentro dos limites das ferramentas e do próprio *software*, a solução mais eficaz seria a criação de um grande número de heróis e itens. A adição destes fez com que o mapa, em sua versão final, tivesse 69 heróis únicos, o que permite mais de 300 milhões de partidas diferentes entre 10 jogadores.

As idéias para a criação de tantos itens e heróis, assim como o apoio para a implementação de outras diversas melhorias, originaram-se do grupo de amigos mais próximos de Guinsoo, de fóruns das comunidades temáticas, dos voluntários dos testes beta, dentre outros. Como no início o mapa tinha pouco destaque frente à grande quantidade de conteúdo disponível na Battle.net, que é o serviço de jogos online da Blizzard, Guinsoo criou

um canal oficial onde ele e outros jogadores do mapa pudessem discutir as mudanças que eram feitas e encontrar outras pessoas para jogá-lo. Isso possibilitou a criação de uma comunidade que foi essencial para que sua criação fosse bem sucedida. Quando Guinsoo estava prestes a deixar de ser o editor de DotA, Steve "Pendragon" Mescon criou o *site* dota-allstars.com para que pessoas do mundo todo pudessem discutir o mapa, fazer sugestões para novas versões, fortalecer a comunidade, dentre outros.

Em entrevista ao *site* dota-allstars<sup>16</sup>, Pendragon informa que a ideia de criar o *site* surgiu da necessidade da comunidade de jogadores de obter uma nova fonte de conteúdo sobre DotA. Esta necessidade surgiu porque o site que fornecia o conteúdo anteriormente, chamado RTSGames.com, não estava recebendo a manutenção necessária e na época estava fora do ar por mais de um mês. Em abril de 2009, época da entrevista, o *site* de Pendragon tinha mais de 3,5 milhões de *posts*, mais de 1,5 milhão de membros registrados e mais de um milhão de visitantes únicos todo mês.

O time de desenvolvimento, que tinha Guinsoo como líder era pequeno e voluntário. A motivação deles era trabalhar em algo que de fato gostavam e tornar a modificação um sucesso. Isto tornava fácil o lançamento de novas versões do mapa, de forma que novos conteúdos eram criados constantemente e problemas encontrados eram solucionados rapidamente. As novas versões eram postadas no *site* que distribuía o mapa e a partir daí se espalhavam para a base de jogadores.

Quando Guinsoo deixou de ser o líder por trás das novas versões do mapa, devido às várias limitações causadas pelo fato de o mapa ser uma modificação e não um produto completo, um jogador conhecido pelo pseudônimo de IceFrog assumiu seu lugar e então priorizou mudanças que melhorassem a performance do mapa, e não o conteúdo, o qual já atingia os limites suportados pelo Warcraft III.

<sup>16</sup> Disponível em: <http://web.archive.org/web/20090519095615/http://forums.dota-allstars.com/index.php?showtopic=281279&st=0> Acesso em 20 out 2011

Com o fortalecimento das comunidades temáticas referentes à modificação, alguns jogadores passaram a se identificar como jogadores de DotA como um jogo, e não jogá-la como uma experiência dependente do Warcraft III. Esta mudança de mentalidade destes jogadores contribuiu muito para a evolução do mapa e para seu sucesso.

Segundo Nair<sup>17</sup>, em DotA quem vence as partidas são os times e não os indivíduos que os compõem. Tornar-se um jogador de alto nível é bem mais difícil do que aparenta, por este motivo, alguns acreditam que as competições de DotA são consideradas mais interessantes de se assistir. Os times utilizam estratégias inovadoras e algumas vezes surpreendem com movimentos inesperados que o público acreditava não ser possível. Para a comunidade da modificação a complexidade é valor para o espectador.

De acordo com essa mesma autora, na Europa e principalmente na Ásia, o mapa cresceu e se tornou um *e-sport* demandado, onde suas competições *online*, os chamados torneios LAN, que são eventos em que vários computadores ligados através de uma rede local são usados para jogos multijogador, foram mais amplamente visualizadas do que os populares jogos de tiro em primeira pessoa. Alguns dos principais torneios LAN adotaram o DotA, como o Dreamhack, que ocorre na Suécia, e o ASUS que ocorre na Rússia, e isto evidencia o destaque conquistado pela modificação no mercado. Os *replays* das partidas também são bastante requisitados pelos fãs para que eles vejam que times de heróis e conjuntos de itens são usados, assim como as estratégias para vencer oponente.

A ferramenta World Editor, que vem em conjunto com o Warcraft III auxilia muito os jogadores a criar novas experiências. Por ser bastante robusta e possuir grande quantidade de conteúdo, os criadores de DotA não tiveram a necessidade de criar modelos, texturas e outros recursos para personalizar seus mapas. Eles tinham tudo o que era preciso já inserido na ferramenta, possibilitando que seu foco fosse direcionado na jogabilidade.

<sup>17</sup> Disponível em: <http://www.gotfrag.com/dota/story/40388/?spage=2> Acesso em 25 out 2011

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), na co-criação de valor centrada no indivíduo e na experiência, o papel da empresa é engajar cada consumidor na definição e co-criação de valor. A Blizzard oferece os recursos necessários para que os jogadores criem novas experiências para eles mesmos e para a comunidade através do World Editor e também reconhece o valor das criações, como, por exemplo, incluindo campeonatos de DotA na convenção que celebra suas franquias, a BlizzCon<sup>18</sup>, e realizando concursos de mapas personalizados. No concurso de mapas de Starcraft 2 de 2010, o melhor mapa ganhou um prêmio de 5 mil dólares<sup>19</sup>.

Através da descrição da participação da comunidade de consumidores na criação do mapa em estudo, pode-se dizer que estes jogadores co-criam valor, pois são participantes ativos na busca, criação e extração de valor, de forma que co-criam valor com a empresa e com outros consumidores. É necessário ressaltar que os consumidores também são fontes de competências para a Blizzard, pois as experiências criadas através da utilização de seus editores de mapas conquistaram uma grande quantidade de seguidores, auxiliaram a colocar os seus *softwares* em evidência e geraram novos conteúdos aos jogos de suas franquias.

Por fim, o mapa Defense of the Ancients é um grande exemplo de co-criação de valor. A presença forte da comunidade temática e todos os vários voluntários anônimos que colaboraram para a sua criação e aprimoramento torna esses indivíduos os verdadeiros responsáveis pelas conquistas atingidas. Foi através de um trabalho conjunto de toda a comunidade que foi possível encontrar os aspectos geradores de valor de uso para os jogadores, e assim criar uma experiência planejada por jogadores para o entretenimento de jogadores.

<sup>18</sup> Disponível em: <http://web.archive.org/web/20070702160920/http://www.blizzard.com/blizzcon05/tourname-nts.shtml> Acesso em 20 out 2011

<sup>19</sup> Disponível em: <http://us.blizzard.com/en-us/community/contests/sc2maps/> Acesso em 20 out 2011

## 2.5 ESTUDO DE CASO: World of Warcraft

Como segundo estudo de caso desta produção acadêmica, será apresentado o caso do World of Warcraft. É importante mencionar que para a elaboração do mesmo foi bastante utilizado o conteúdo produzido por Davidovici-Nora, o qual descreve detalhadamente diversos aspectos relevantes do jogo e do desenvolvimento dos *add-ons*.

O World of Warcraft é um MMORPG, uma modalidade de jogo em que se interage com um grande número de jogadores através de um personagem virtual em um mundo fantasioso. Este tipo de jogo fica hospedado em servidores e continua a existir e evoluir, mesmo quando o jogador está fora do jogo. Quando ele está presente, pode explorar o ambiente, completar missões e lutar contra os chamados *mobs*, que podem ser monstros, animais e outros jogadores, dentre outros. Assim, ao completar estas atividades, o personagem ganha pontos de experiência, objetos com diferentes qualidades e dinheiro a ser utilizado no jogo.

Cada vez que a barra de experiência é completa, o jogador aumenta de nível. Conforme o jogador vai evoluindo de nível, ele vai adquirindo novos armamentos, com melhores atributos, e que vão substituindo os anteriores, melhorando o seu personagem. Quanto maior a qualidade de um destes objetos, mais difícil é consegui-lo. Isto ocorre porque a chance de um inimigo deixar um item de alta qualidade ao ser derrotado é menor do que a de um item de baixa qualidade. Outro motivo que dificulta a obtenção de tais equipamentos é a necessidade de formar grupos com outros jogadores para que eles juntos consigam derrotar os inimigos mais fortes de determinadas áreas do jogo.

Os desafios mais difíceis geralmente ocorrem nas chamadas *dungeons*, também chamadas de instâncias. Elas recebem este nome porque cada grupo entra em uma cópia separada de cada instância, derrotando seus próprios inimigos e conquistando suas próprias

recompensas. Esses desafios são, em geral, voltados para grupos de 5 jogadores, porém os mais difíceis, também chamados de *raids*, requerem grupos maiores de até 40 pessoas. Participar de uma *raid* requer bastante investimento dos jogadores. É necessário bastante tempo, pois os jogadores precisam se preparar antes. Eles precisam definir os papéis de cada um no grupo, dentre outras tarefas. Por esse motivo, às vezes, são necessárias diversas tentativas em uma mesma semana para ter êxito.

Em diversos momentos é necessário que os jogadores se unam e compartilhem suas diferentes competências para vencer desafios. Dependendo do tipo de personagem, cada jogador assume um papel no grupo:

- Tank– responsável por absorver os danos do inimigo e proteger os outros membros do time;
- Healer – responsável por manter a saúde do grupo, e conseqüentemente evitar que algum personagem seja derrotado;
- DPS ou Damage per Second – papel responsável por atacar o adversário;
- CC ou CrowdControl – responsável por controlar temporariamente o adversário de forma que ele perca controle de suas ações e habilidades;
- Buffer e Debuffer – responsável por utilizar habilidades que influenciem positivamente os aliados ou negativamente os inimigos.

A experiência do World of Warcraft foi desenvolvida tendo em mente um grande público, incluindo tanto jogadores casuais, que são aqueles que jogam ocasionalmente, quanto os jogadores *hardcore*, que são aqueles mais comprometidos e empenhados. Ter em vista um grande público significa que as pessoas terão diferentes motivações para jogá-lo. Por esta razão o *software* possui uma interface que pode ser personalizada através da utilização dos chamados *add-ons*. Estes são pequenos programas embutidos na interface que ajudam os jogadores a realizar algumas tarefas específicas ou mostram informações que não estão

disponíveis da versão padrão do jogo. Os *add-ons* são diferentes das modificações citadas no caso anterior, já que estas transformam a jogabilidade em si e podem acabar se tornando um jogo totalmente novo.

Segundo Davidovici-Nora (2009), ao lançar o jogo com a ferramenta API, sigla para Application Program Interface, a Blizzard aproveita a sua comunidade de jogadores e favorece a imersão. Uma abordagem recente lida com a utilização de kits de ferramentas por usuários e a terceirização de determinadas tarefas aos consumidores. Confiar aos consumidores o desenvolvimento de um trabalho pode ser justificado pela teoria da “informação aderida” (Sticky information). De acordo com VON HIPPEL (1994), a aderência de uma unidade de informação a um determinado contexto, em determinado momento, depende das despesas incrementais necessárias para transferi-la para outro local específico, de uma forma utilizável e para um dado investigador (information seeker). Quando este custo é baixo, a informação está pouco aderida e flui com maior facilidade para o destino. Quando a aderência é alta, o destinatário terá maior dificuldade para processá-la e utilizá-la. Nesta teoria são envolvidos não apenas os atributos da informação em si, mas também os atributos e escolhas definidas por aqueles que buscam e fornecem a informação. No caso em estudo, o produtor fornece as ferramentas aos consumidores para que eles mesmos desenvolvam seus produtos personalizados. De acordo com Jeppesen e Molin (*apud* DAVIDOVICI-NORA, 2009) a indústria de jogos de computador foi uma das primeiras a dar ênfase na capacitação de seus consumidores indicando que ela está na dianteira quando se refere à aplicação dos kits de ferramentas.

Através da utilização das ferramentas fornecidas, os jogadores de World of Warcraft são capazes de criar *add-ons* que se encaixam perfeitamente em suas necessidades individuais e desta forma acentuam a sua participação e sua lealdade. Isto é de grande relevância, pois o jogo foi desenvolvido para ser jogado tendo em vista uma perspectiva de longo prazo e uma

alta interatividade entre os jogadores. Para Franke e Von Hippel (apud DAVIDOVICI-NORA, 2009) esta prática é vantajosa quando se tem necessidades heterogêneas e é custoso desenvolver e produzir uma opção para cada padrão de jogador de cada segmento do público-alvo. Na visão de Davidovici-Nora (2009), terceirizar a inovação aos jogadores maximiza as fontes potenciais de inovação, auxilia na compreensão do comportamento do consumidor, permite a identificação de futuras tendências e reduz a chance de fracasso de novas expansões, no caso em estudo.

Ainda ligada à estratégia de estender o público do *software* em questão, é importante informar que um jogo com aspecto complexo desde o seu início acabaria espantando os jogadores que não pertencem ao público *hardcore*. Apresentar uma interface simples diminui as barreiras para a entrada de tais jogadores. Da mesma forma, o fato de a interface estar aberta para personalização motiva a participação dos jogadores mais experientes e assim os incentiva a desenvolver e integrar os seus *add-ons* personalizados. Assim os jogadores são capazes de adaptar suas ferramentas de acordo com as missões e objetivos que desejam cumprir no jogo, dando a eles flexibilidade. Desta forma, a terceirização do desenvolvimento dos *add-ons* elevou tanto o excedente do consumidor quanto do produtor.

Existem três tipos de *add-ons* baseados em sua utilidade: *add-ons* para gerenciar informações pertencentes ao personagem do jogador; *add-ons* para conseguir informações sobre os personagens de outros jogadores, sobre monstros, ou sobre objetos e *add-ons* para troca de informações entre jogadores de forma que obtenham informações específicas durante o jogo. Conforme os jogadores evoluem no jogo, eles vão ajustando e otimizando a utilização destes programas. Estes geralmente são considerados pelos jogadores como uma forma de aprimorar a jogabilidade. Os jogadores desenvolvem os *add-ons* devido às motivações centradas no coletivo. Isto é perceptível ao examinar a progressão das equipes e da gestão de informações ao lutar contra um grande monstro, também chamado de chefe. Ao participar das

*raids*, é importante checar se a quantidade de jogadores em cada classe está distribuída corretamente, se os membros do grupo estão com os equipamentos corretos, qual o dano que está sendo feito ao inimigo, qual a saúde dos membros da equipe, dentre outros. Conseqüentemente, existe a necessidade de gerenciar estas informações, tanto em nível individual, quanto em nível grupal. Como algumas vezes os membros da equipe podem não se conhecer antes de participar de uma *raid*, a organização do time se torna muito complexa e consome muito tempo. Os *add-ons* são bastante úteis para aumentar eficiência e reduzir este tempo de preparação e organização.

Segundo Charlier e Denais, (*apud* DAVIDOVICI-NORA,2009) novos *add-ons* que não estejam incluídos na interface padrão devem ser desenvolvidos. Os desenvolvedores destes programas são jogadores que já atingiram nível alto no jogo, possuem habilidades de programação e estão altamente motivados a aprimorar a jogabilidade. Para Davidovici-Nora (2009), esta motivação se encontra no interesse do jogador pelo jogo, em recompensas intrínsecas, como aprendizado pessoal, e prazer ao programar, ou em recompensas coletivas, como por exemplo, ser reconhecido pelo grupo de jogadores que participa. Tais autores têm grande incentivo para compartilhar suas criações com a comunidade de desenvolvedores de *add-ons* com o objetivo de receber *feedback*, identificar problemas e corrigi-los rapidamente. Nestas comunidades de desenvolvedores, como o *site* CurseForge, podem ser encontradas dicas e guias e é possível pedir ajuda, compartilhar ideias e procurar pessoas interessadas em desenvolver um *add-on*. Compartilhar estes programas é quase compulsório ao jogar em grupo, visto que os jogadores precisam compartilhar as mesmas ferramentas para garantir a eficiência na gestão de informações.

De acordo com esta mesma autora, os jogadores podem fazer *download* dos programas gratuitamente. O principal portal de distribuição é o *curse-gaming.com*, o qual possui 4,5 milhões de visitantes únicos por mês. Não há barreiras à entrada de jogadores, eles podem

escolher quais *add-ons* utilizar e quais desejam excluir com facilidade. Por esse mesmo motivo é fácil para que eles experimentem e decidam quais deles satisfazem melhor suas necessidades. Por outro lado, manter os *add-ons* não é tão simples, já que a cada atualização do jogo feita pela Blizzard é necessário atualizá-los. Isto ocorre porque a ferramenta API também é atualizada. Portanto, quanto mais se usa esses programas, maior será seu custo de manutenção. Para diminuir esta inconveniência aos desenvolvedores dos programas, a Blizzard avisa aos autores sobre as modificações que serão feitas na atualização do jogo com antecedência, para que eles tenham tempo de atualizar seus *add-ons* de forma que fiquem compatíveis com a versão mais recente do jogo. Outros motivos que limitam a utilização de muitos destes programas são o limite de uso do processador do computador e o tamanho da tela, que impedem que muitos deles sejam usados simultaneamente.

A Blizzard melhora a interface ao aprimorar as ferramentas existentes ou ao criar novas delas, baseadas nas recomendações dos jogadores ou no uso em larga escala. A reapropriação de *add-ons* bem sucedidos não são cópias diretas dos que foram distribuídos pelas comunidades. Eles são reescritos e diferem em alguns aspectos. Isto ocorre por dois motivos, o primeiro deles é o respeito à autoria do desenvolvedor. O outro, segundo Charlier e Denais (*apud* DAVIDOVICI-NORA, 2009) é a qualidade heterogênea dos programas que torna difícil para a Blizzard integrar os *add-ons* diretamente sem nenhuma modificação. Para Davidovici-Nora (2009), os *add-ons* distribuídos nos portais fornecem à Blizzard uma pesquisa em tempo real sobre o uso e desenvolvimento destes programas, permitindo que ela possa decidir quais podem ser integrados. É importante mencionar também que a empresa possui controle para que *add-ons* indesejáveis não sejam utilizados pelos jogadores. Tais programas são aqueles que permitem que personagens façam ações automaticamente sem a presença do jogador, ou que permitem que comandos complexos sejam feitos facilmente.

É notável a preocupação da Blizzard com a experiência dos jogadores. Os consumidores são engajados a interagir e co-criar valor em diversas situações no jogo se tornando participantes ativos na busca, criação e extração de valor. Novamente, a empresa segue práticas que se enquadram a teoria de co-criação de Prahalad e Ramaswamy e oferece os recursos necessários para que os jogadores criem novas experiências para eles mesmos e para a comunidade, centrando a co-criação de valor no indivíduo e na experiência.

Por fim, a experiência do World of Warcraft como um todo forma um grande exemplo de co-criação de valor. Acredita-se que ele é bastante interessante, pois a Blizzard Entertainment foi capaz de construir um ambiente de experiências bastante sólido. Os jogadores são motivados a interagir em diversos momentos e a própria dinâmica do jogo os estimula a co-criar, mantendo-os envolvidos. As comunidades são fundamentais para o sucesso do *software*, pois a presença delas tem grande impacto em sua evolução. Por sua vez os programas co-criados fornecem a flexibilidade necessária para que o jogo seja atraente a um público amplo e auxiliando a empresa a atingir a grande parcela de mercado conquistada atualmente. Portanto podemos dizer que o World of Warcraft não é um produto acabado ou um jogo finito, pois ele é muito dinâmico e constantemente aprimorado pela Blizzard e seus jogadores.

## 2.6 CO-CRIAÇÃO ATRAVÉS DE MODIFICAÇÕES E *ADD-ONS*, DOIS GRANDES EXEMPLOS DA BLIZZARD ENTERTAINMENT

Observa-se que diversos conceitos da teoria de co-criação tenham sido evidenciados nos estudos de caso apresentados. Através da análise dos valores da empresa e em ambas as situações apresentadas, é perceptível a presença dos elementos do DART, principalmente ao considerar o intenso diálogo que ocorre entre a empresa e seus consumidores, mostrando que

tais elementos estão embutidos na gestão da empresa. A presença deles permite a co-criação de valor intensa que ocorre nos estudos de caso desta produção acadêmica. Segundo Davidovici-Nora (2009), a Blizzard é bem sucedida ao desenvolver fortes relacionamentos com uma grande comunidade de fãs e estabelecer um modelo de inovação com base em oportunidades criadas através do compartilhamento de conhecimento *online*.

É importante ressaltar a experiência da Blizzard ao utilizar a distribuição de kit de ferramentas como meio de facilitar a co-criação em seus jogos. Segundo o texto *The History of Real Time Strategy* do site *Gameplays*, o *Warcraft II*, lançado em 1995, foi o primeiro jogo de Estratégia em tempo real a vir com um editor de mapas permitindo que os jogadores criassem seus próprios mapas. Isto em conjunto com os casos de sucesso aqui apresentados mostram que a companhia utiliza esta prática há mais de 15 anos e que sua aplicação pode trazer ótimos resultados se aplicada em conjunto com os conceitos da teoria de co-criação.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), na rede ampliada, as competências dos consumidores são aproveitadas, experiências personalizadas são co-criadas e as expectativas dos clientes são co-moldadas. Isto reforça que os casos citados também se incluem no conceito de rede ampliada, pois as competências, o investimento de tempo e esforço dos consumidores foi utilizado para construir uma experiência personalizada e co-criada entre as comunidades de consumidores e a empresa. As expectativas dos jogadores são co-moldadas, já que os mesmos participam tanto da criação de mapas quanto de *add-ons*, e desta forma podem influenciar no desenvolvimento dos mesmos assim como têm conhecimento das opiniões e sugestões dos demais consumidores.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy, “à medida que as empresas avançam para o novo espaço de oportunidades, a co-criação de experiências e a construção da marca impregnam-se uma na outra”. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 164) Enquanto a

Blizzard continuar inovando em ambientes de experiência que tragam alto valor aos seus consumidores, a marca será capaz de se sustentar.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças no comportamento do consumidor e os avanços das tecnologias de telecomunicações e principalmente da *Internet*, é visível que as empresas precisam desenvolver um relacionamento mais aberto com o consumidor. Acredita-se que a teoria da co-criação ajude as empresas a se adaptarem a este novo ambiente. As empresas que conseguirem integrar os elementos do DART em sua gestão e criar ambientes de experiências que tragam alto valor aos consumidores, motivando-os a co-criar valor, conseguirão vantagem competitiva.

Com a apresentação dos conceitos e dos estudos de caso espera-se que os fundamentos da co-criação tenham sido compreendidos, assim como os benefícios de sua aplicação. Com os casos expostos foi possível observar a grande quantidade de fatores que influenciaram na aplicação desta teoria. Portanto é visível que a sua utilização não é simples, já que implica a quebra de antigos paradigmas e a revisão da forma de se fazer negócios.

Por fim, considera-se importante dizer que o emprego da teoria da co-criação trouxe resultados significativos aos exemplos e casos citados nesta produção acadêmica. Apesar de o foco estar sobre a indústria de jogos eletrônicos, é relevante dizer que sua aplicação não está limitada a este mercado. O que se procurou mostrar, na verdade, foram os ricos exemplos que este segmento do entretenimento possui, os quais muitas vezes parecem não ter visibilidade em instituições de ensino.

#### 3.1 LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

A principal limitação deste estudo pode ser considerada a recentidade dos conceitos abordados. A teoria de co-criação é recente e pouco material acadêmico é encontrado sobre o

tema. Por esta razão este trabalho centra grande parte de seu referencial teórico na obra de Prahalad e Ramaswamy. Não obstante espera-se que o material apresentado seja útil para a compreensão dos conceitos abordados e auxilie em novos estudos sobre a questão.

Recomenda-se o desenvolvimento de novos estudos sobre co-criação com o intuito de descrever as prováveis mudanças e a evolução da aplicação desta teoria, dadas as constantes mudanças do cenário tecnológico atual e principalmente o dinamismo das tecnologias de telecomunicação. Por fim, espera-se que mais conteúdo seja produzido acerca do tema de forma a aumentar a visibilidade da teoria ainda pouco abordada em produções acadêmicas.

## 4 REFERÊNCIAS

### 4.1 BIBLIOGRÁFICAS

AMBROSINI, V.; BOWMAN, C. **Value Creation Versus Value Capture**: Towards a Coherent Definition of Value in Strategy. *British Journal of Management*, Vol.11, p. 1-15, 2000.

ARDURA, I. R. **Playing Cat and Mouse**: Consumer Empowerment and Marketing Interaction on the Internet, 2008.

CHURCHILL Jr., G.; PETER, J., **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo. Saraiva, 2000, 2ª Ed.

DALEY, L. **Blizzard Entertainment**: A Case History or The Right Way to Make a Computer Game, 2003

DAVIDOVICI-NORA, M. **The Dynamics of Co-Creation in the Video Game Industry**: the Case of World of Warcraft. *Communications & Strategies*, n. 73, p. 43-66, 2009

DE FILIPPO, L. H.; SIMÕES R. C. **Consumidor como co-criador de valor nos jogos eletrônicos da Blizzard Entertainment**, 2010. Trabalho apresentado como requisito parcial para aprovação da disciplina Marketing de Serviços. Faculdade de Administração e Ciências Contábeis. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

GAMEPLAYS.ORG, **The History of Real Time Strategy**, 2008

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

KONIECZNY, M. K. **Using Open Innovation in Online gaming on the example of Blizzard Entertainment**, 2010

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Pearson, 2006, 12º Ed.

MENDES, A. M.; TAMAYO, A. **Valores Organizacionais e prazer-sofrimento no Trabalho**. *Psico-USF*, v.6, n.1, p. 39-46, 2001.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 1993.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-Creation Experiences**: The Next Practice in Value Creation. *Journal of Interactive Marketing*, Volume 18, Number 3, p. 5-14, 2004.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, V. **O Futuro da Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, 4º Ed..

SABIONI, A. R. **A co-criação e a inovação em serviços** : um estudo em agências de publicidade. Distrito Federal, 2009. Tese (Pós-Graduação em Gestão de Conhecimento e Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, 2009

SCHIFFMAN L.G.; KANUK L.L. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro. LTC, 2009, 9º Ed..

VENTURA, M. M. **O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa**. Rev SOCERJ, p. 383-386, 2007.

VON HIPPEL, E. **"Sticky Information" and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation**. Management Science 40, no.4, p. 429-439, 1994

WIKSTRÖM, S. **Value Creation by Company-Consumer Interaction**. Journal of Marketing Management, p. 359-374, 1996.

TORI, R. **Game e Treinamento Profissional**. *In*: GAME CULTURA, 2005, São Paulo.

#### 4.2 MATERIAL DE APOIO

AU, J. W. **Triumph of the mod**, 2002. Disponível em: <http://www.salon.com/2002/04/16/modding/singleton/> Acesso em 03 out 2011