

MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GUERRA DOS CONSOLES ENTRE MICROSOFT E SONY NO ANO DE 2013

Gabriel Martins Bueno Seabra¹

Aneliese Castro Carlos²

RESUMO

Este estudo visa mostrar a importância do respeito ao consumidor na construção do Marketing de relacionamento entre empresa e cliente, através da disputa ocorrida entre grandes concorrentes no mercado de jogos eletrônicos: a Microsoft e a Sony no ano de 2013. Ambas possuem mentalidades divergentes a respeito de como tratar a relação entre empresa e consumidor, e seus métodos ficam evidentes durante a divulgação de seus novos consoles de vídeo game. O presente trabalho demonstra ainda que a participação do público no decorrer do caso é de suma importância, visto que suas reações definiram os rumos tomados pelas duas empresas. A metodologia escolhida foi o estudo de caso com abordagem qualitativa, cujas principais fontes são sites especializados em vídeo games. Para melhor compreensão do assunto, será apresentada uma breve explanação sobre Marketing, Marketing de relacionamento e a aplicação destes no meio digital com base em autores especializados, seguido da descrição do caso em si com um breve histórico das duas empresas, e uma análise de suas práticas conclui o presente estudo. Vale ressaltar que o estudo de caso foi relatado obedecendo a ordem cronológica dos acontecimentos. Até a conclusão deste trabalho, o caso apresentado

1. Tem MBA em Marketing e Comunicação Organizacional pela Unit. Graduado em Publicidade e Propaganda - Universidade Tiradentes. Email: contatopanda@hotmail.com

2. Graduada em Jornalismo – Universidade Fumec. Pós graduada em Gestão de Marketing Universidade Federal de Lavras. Email: ane.academico@gmail.com

não está totalmente definido e tampouco esgotado, visto que os consoles ainda não foram lançados no mercado, e notícias a respeito continuam sendo divulgadas em sites especializados e mídias sociais.

PALAVRAS-CHAVE

Sony. Microsoft. Marketing de relacionamento. Consumidor de jogos

ABSTRACT

The study aims to show the importance of respect for the consumer on the construction of relationship marketing between company and customer, through the dispute between major competitors in the electronic games market: Microsoft and Sony in 2013. Both have different mindsets about how to handle the relationship between company and consumer, and their methods are evident during the release of their new video game consoles. The current study also shows that public participation during the event is of paramount importance, since their reactions defined the paths taken by the two companies. The chosen methodology was a case study with a qualitative approach, whose main sources are websites specializing in video games. For better understanding of the subject, a brief explanation will be presented about Marketing, Relationship marketing and its application in the digital environment, based on expert authors, followed by the description of the case itself with a brief history of the two companies, and an analysis of their practices concludes this study. It is noteworthy that the case study was reported following the chronological order of events. Until the completion of this work, the case presented is not fully defined nor exhausted, since the consoles have not been launched in the market yet, and news about the subject are still being published in specialized websites and social media.

KEYWORDS

Sony. Microsoft. Relationship Marketing. Game Consumer.

1 INTRODUÇÃO

A indústria de jogos eletrônicos percorreu um longo caminho até se tornar uma forma de mídia eletrônica respeitada ao lado de outros meios audiovisuais, ainda que entre algumas controvérsias como incitar a violência e o vício, mas que hoje conquistou mais aceitação do público em geral.

[...] Em 2012, a venda de games e consoles faturou US\$ 52 bilhões (cerca de R\$ 105 bilhões). E a previsão é que supere os US [sic] 75 bilhões até 2017, de acordo com a empresa de consultoria DFC Intelligence. O sucesso dos games deixou para trás um gigante do setor de entretenimento: o cinema hollywoodiano, que no ano passado registrou um faturamento de US\$ 50,6 bilhões - pouco mais de R\$ 100 bilhões. (MACHADO, 2013, [n.p.]).

Nas últimas décadas, os vídeo games ganharam espaço na vida de jovens e adultos como um meio de entretenimento, que assim como TV, cinema, música e livros também são capazes de atrair fãs, criar nomes e marcas fortes. Os jogadores se preocupam com o andamento dessa parte tão querida de suas vidas.

O que começou como um simples programa chamado Tênis para dois, criado em um laboratório de pesquisas militares, tomou grandes proporções com o passar dos anos, com empresas como Atari, desenvolvendo e criando um novo mercado. Os vídeo games ganharam aparelhos próprios na forma de Arcades – máquinas de fliperama – e consoles para casas. Ainda que passando por adversidades como o Crache dos vídeo games de 1983 ¹, a indústria sobreviveu em meio a entrada e saída de muitas empresas deste novo mercado que ainda tentavam compreender, ganhando um grande número de seguidores e para muitos, também, se tornou uma experiência cultural e social, com pessoas jogando juntas, compartilhando experiências e com feiras de jogos, acontecendo em várias partes do mundo todos os anos.

1. Período de grande recessão na indústria de jogos eletrônicos, onde o mercado estava estagnado com jogos de má qualidade e as vendas começaram a cair.

O mercado continuou crescendo com a entrada de novas concorrentes e o avanço da tecnologia, oferecendo novas formas de se jogar como os controles por movimento, e hoje, acrescentando a conexão com a internet como uma função do console. Jogadores do mundo todo aguardam ansiosos notícias sobre o futuro dos vídeo games, porém nem toda novidade é bem vista pelo público.

Desde que os primeiros rumores sobre a próxima geração de consoles apareceram em 2012, muitos jogadores tinham uma preocupação em comum: as restrições sobre os consoles necessitam uma conexão constante com a internet, caso contrário não seria possível jogar. Existem muitas implicações dentro desta restrição, entre elas a de que não seria possível trocar, emprestar, vender ou comprar jogos usados. Muitos jogadores ficaram preocupados com isso, é um salto muito grande do que os jogadores estão acostumados com as suas experiências nos consoles, não seria possível jogar caso a internet ou os servidores das empresas tivessem algum problema, ou ainda atrapalhar a experiência social do console impedindo que amigos levassem seus jogos para a casa de outros. Todas estas restrições tornariam a experiência muito inconveniente.

Estes rumores geraram uma série de discussões sobre o assunto na internet a respeito da liberdade do consumidor. Já existem exemplos como SimCity em 2013 e Diablo 3 em 2012 – jogos que necessitam de uma conexão constante com a internet independente do jogador estar em rede ou sozinho, que no lançamento não puderam ser jogados por problemas nos servidores, além de outras adversidades que atrapalhavam a experiência ou impediam de serem jogados a qualquer hora. A preocupação do consumidor não é sem justificativa.

Percebe-se que a indústria de jogos eletrônicos é um campo de estudo que merece atenção pela forma como vêm crescendo a cada ano, e seu público o leva bastante a sério. Contudo, ainda é um mercado como qualquer

outro, onde todos os estudos sobre Marketing não apenas podem ser aplicados, como também estão fortemente relacionados com seu desenvolvimento.

2 MARKETING E PERCEPÇÃO DE VALOR

No mercado competitivo atual, é muito difícil um produto se destacar por conta própria. A concorrência é acirrada, existem muitas marcas disputando o mesmo espaço pela escolha do consumidor, o sucesso do produto depende de um bom plano de Marketing, ou seja, o conjunto de estratégias para o produto ser conhecido e comprado.

Marketing é definido por Churchill e Peter (2005, p.4) como “[...] o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoção e distribuição de ideias, produtos e serviços a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”.

Trata-se de garantir a relação entre cliente e empresa por meio de planos e ações, afim de que ambos sejam beneficiados. É uma relação de interdependência onde o consumidor final deseja obter algum benefício e a empresa fornece este benefício em troca do lucro. Pode-se interpretar por este conceito que o Marketing está presente em toda a vida do produto, desde a fase inicial do seu planejamento e continua até após sua realização. É um processo contínuo que visa fazer com que toda a experiência acerca do produto seja agradável e satisfaça a necessidade do consumidor.

Kotler (2001 p. 33) afirma que “[...] vender faz parte do marketing, mas o marketing abrange muito mais que vendas.” A concepção sobre Marketing ser apenas venda é um equívoco, na verdade é o cuidado geral sobre a empresa. A venda de um produto é apenas o resultado do esforço conjunto de todos os setores de uma organização, uma empresa que funciona adequadamente não só garante o seu

produto ou serviço como, também, gera uma imagem positiva da marca na mente do consumidor, aumentando as chances de que este volte a comprar e que recomende a outros.

Quanto mais vantagens o produto oferecer para o cliente, mais ele o valoriza porque sente que o preço pago foi justificado, ou até melhor que o esperado. Schechter ²(1984 apud ZEITHAML, 1988, p. 13) define valor como “[...] all factors, both qualitative and quantitative, subjective and objective, that make up the complete shopping experience.” O autor reforça que o valor atribuído é o resultado de uma análise do consumidor sobre várias características do produto, e toda a experiência que o envolve.

É preciso sempre lembrar que uma empresa lida com pessoas, e o seu sucesso depende da aprovação delas, que além de satisfação, eficiência e preço, pode ser obtida por meio de uma boa relação com o público.

3 MARKETING DE RELACIONAMENTO

Relacionar-se com o público é reconhecer que ele tem voz, e que esta pode ser utilizada tanto para o prejuízo quanto para o benefício da empresa. O consumidor hoje procura informação, recomenda um produto que aprova, fala mal do que rejeita, e alguns até chegam a expressar espontaneamente o quanto gostam de marcas que fazem um bom trabalho.

O cliente não está mais passivo, esperando que a informação chegue através dos meios de comunicação (propaganda na televisão, jornal, revista, catálogos de produtos, folhetos etc.); ele busca outras formas de interação, como serviços 0800 (telemarketing), sites de busca (internet) e redes sociais de relacionamento (Orkut, Youtube, Twitter, entre outras). (ZENONE, 2010, p. 26).

2. Valor são todos os fatores qualitativos e quantitativos, subjetivos e objetivos, que compõe a experiência completa de compra (SCHECHTER, 1984 apud ZEITHAML, 1988, p. 13).

As novas formas de comunicação, principalmente a internet, aproximaram os consumidores entre si, é preciso estar atento a essa realidade. Mais do que nunca eles possuem liberdade para expressar opiniões sobre um produto ou serviço, e é importante que as empresas estejam atentas sobre o que está sendo falado a respeito delas, pois nem sempre as opiniões são positivas.

Um consumidor insatisfeito não é só um cliente perdido, ele pode acabar se tornando destruidor, que vê em seu direito alertar outros sobre a má experiência que teve com uma empresa e arruinar sua imagem, trazendo prejuízos incalculáveis.

Torres (2009, p. 112) descreve o caso ocorrido com uma fabricante americana de cadeados para bicicletas, a Kryptonite, onde um consumidor afirmou ser possível abrir estes cadeados com uma simples caneta BIC. A mensagem e um vídeo mostrando o processo se espalharam muito rapidamente pela internet, a ponto de se tornar notícia na rede CNN, obrigando a empresa a interromper a venda dos cadeados para resolver o defeito, gastando-se milhões para recuperar sua imagem.

Este caso mostra que, por mais que uma empresa seja bem intencionada, algo fora do controle pode acontecer que venha a denegrir sua reputação, e não se deve ignorar este chamado. É preciso trabalhar para corrigir o problema tão logo a empresa tome conhecimento destas reclamações, pois quanto mais tempo demorar a resolver, mais a mensagem se espalha. O consumidor insatisfeito se vê no direito de reclamar por que se sente prejudicado, e para ele a reclamação é uma forma de tentar resolver seu problema ou aliviar a frustração.

Porém, ainda pode-se tirar muito proveito destes meios. De acordo com Zenone (2010, p. 112) além de servir para identificar e solucionar problemas de seu produto ou serviço, por meio da internet a empresa, também, pode entender o comportamento do consumidor, buscar oportunidades de mercado e possibilitar um relacionamento mais direto com os clientes.

Ainda segundo Zenone (2010, p. 48) 'O marketing de relacionamento, portanto, é uma ferramenta que busca criar valor pela intimidade com o cliente [...]'. O marketing de relacionamento busca colocar a empresa no mesmo nível do cliente de modo que ela não se mostre como superior, admitindo seus erros, demonstrando apreço pelo apoio, entre outras formas de se mostrar humilde e gerar credibilidade.

Ao mesmo tempo, os consumidores que gostam de uma marca querem se aproximar dela e se envolver na sua divulgação, participar de ações de marketing e discussões nas redes sociais. A partir do momento em que a empresa reconhece a importância do seu público, é gerada uma relação de respeito mútuo.

Percebe-se como o marketing de relacionamento pode ser uma forte ferramenta na criação de valor para o cliente. Não só acolher o seu público é uma forma de gerar fidelidade, como também ser transparente e trabalhar para corrigir os erros é uma forma de mostrar consideração pelo consumidor.

4 O ESTUDO DE CASO: MICROSOFT X SONY

Desde o começo da geração de consoles disputada pelo Xbox 360 e Playstation 3 já se passaram mais de sete anos, a geração mais longa da história dos jogos. Os próximos consoles já foram anunciados e são aguardados com muita expectativa pelos consumidores.

O futuro do mercado está sendo concorrido por duas empresas veteranas com as próximas versões de seus sistemas de jogos. De um lado a Microsoft com o Xbox e do outro a Sony com o Playstation.

4.1 HISTÓRICO: XBOX E PLAYSTATION

A história do Playstation vem de uma tentativa de parceria entre a Nintendo e a Sony, que

trabalhavam juntas para lançar um acessório capaz de ler CDs para o Super Nintendo, porém, um dia após a revelação do aparelho, a Nintendo resolveu cancelar o acordo, mas a Sony continuou com o projeto sozinha como um console independente, resultando no seu primeiro aparelho de vídeo game: O Playstation. Lançado em 1994, o console foi um sucesso, e o primeiro a vender mais de 100 milhões de unidades no mundo. Seis anos depois, a Sony lançou seu novo console: O Playstation 2, e seu sucesso foi ainda maior, encerrando sua fabricação apenas no começo de 2013, sendo o console com maior longevidade da história. Em 2006 a Sony lançou o Playstation 3, que encontrou algumas dificuldades para ganhar o mercado, pois foi o console mais caro da geração. Ainda assim, foi o primeiro console a integrar a leitura de disco Blu-Ray, sendo adotado por alguns como uma opção mais barata a um aparelho próprio de Blu-Ray.

Já o Xbox foi a primeira tentativa da Microsoft – famosa empresa de softwares mais conhecida pelo Windows – de entrada no mercado de consoles, competindo em meio aos outros recém chegados como o Playstation 2 da Sony e o Game Cube da Nintendo. Lançado em 2001, o console não foi um sucesso absoluto, mas deu a sua contribuição ao mercado graças à presença de grandes títulos como a série Halo e conectividade online por meio do sistema Xbox Live. Seu sucessor, o Xbox 360, foi lançado no final de 2005, e em seu lançamento já estava esgotado em várias partes do mundo graças a vantagem de ter saído antes do Playstation 3, iniciando uma nova geração para quem procurava uma experiência mais tradicional, ao contrário da Nintendo, propondo uma nova experiência com o Wii por meio de controles com sensor de movimento.

Com a Nintendo focando em um mercado a parte, não inovando na potência do console, o Xbox 360 e o Playstation 3 disputavam o mercado de vídeo games tradicional. Após o grande sucesso de vendas do Wii, a Microsoft e a Sony chegaram a lançar seus próprios acessórios para controle por captura de movimento.

O Xbox 360 possui o Kinect, capaz de capturar movimentos do corpo inteiro por meio do seu sistema de câmeras, e o Playstation 3 possui o Move, um controle com sensor de movimento mais parecido com o Wii.

Figura 1 – Controles por captura de movimento Wii mote (acima), Playstation Move (centro) e



Fonte: <http://www.ign.com/blogs/steveg700/2013/01/08/ps4-the-vita-a-likely-next-gen-scenario/>

Apesar de todos os esforços, a disputa entre o Xbox 360 e o Playstation 3 foi praticamente empata-da, cada um vendendo pouco mais de 77 milhões de unidades no mundo até maio de 2013 (vgchartz.com, 2013), com o Playstation poucas unidades a frente.

4.2 A PRÓXIMA GERAÇÃO: XBOX ONE E PLAYSTATION 4

Os rumores negativos sobre a próxima geração tiveram início em abril de 2012, quando um site especializado, o VG247.com, afirmou que obteve informações de fontes que detalhavam algumas especificações sobre o novo Xbox, dentre elas a necessidade de uma conexão constante com a internet como uma medida antipirataria. Rumores sobre o próximo Playstation possuir um sistema de bloqueio de jogos usados também circularam.

Seguindo exemplos recentes de lançamentos desastrosos de jogos de computador que requerem conexão constante, Diablo 3 e SimCity, os ru-

moreos geraram preocupação nos consumidores. Estes jogos tiveram uma série de problemas em seus lançamentos que os impossibilitavam de serem jogados, entre outras adversidades que dificultavam a experiência, justamente porque dependiam quase inteiramente dos servidores das empresas estarem funcionando perfeitamente, o que não ocorreu. Os consumidores têm motivo para acreditar que nos consoles isto, também, não seria confiável, além de que, caso haja algum problema local no serviço de internet, ele também seria impedido de utilizar o aparelho.

Ao mesmo tempo, o debate sobre o bloqueio de jogos usados gerou uma discussão na internet sobre os direitos do consumidor. Até hoje, o consumidor que compra um jogo em mídia física possui o direito de fazer o que bem entende com ele, como emprestar, doar ou vender a outra pessoa. Se tal bloqueio entrasse em vigor, o consumidor não seria mais 'dono' do jogo pelo qual pagou.

Até o ano de 2013, os rumores e discussões continuaram circulando junto a algumas notícias, mas sem nenhum esclarecimento oficial por parte da Microsoft nem da Sony.

No dia 20 de fevereiro de 2013, aconteceu a primeira conferência da Sony para apresentar sua entrada na próxima geração de consoles com o Playstation 4, o que esperar sobre parcerias, serviços e alguns jogos. Esta apresentação não revelou o design do console nem esclareceu os rumores, o foco da conferência foi a apresentação da potência do aparelho e a sua proposta para o público, anunciando o retorno de algumas séries de jogos conhecidas como Infamous e Killzone, a continuidade do seu controle de movimento, o Move, e o suporte a desenvolvedoras independentes.

Em abril de 2013, Adam Orth, um dos principais executivos da Microsoft, resolveu divulgar no Twitter a sua opinião a respeito dos rumores que estavam circulando sobre a necessidade dos novos consoles estarem sempre online, dizendo não entender o motivo de tanto drama, pois todos os aparelhos hoje estão sempre conectados. Em resposta, um consumidor citou os exemplos

de Diablo 3 e SimCity e que a internet de algumas pessoas as vezes fica indisponível. Adam replicou dizendo que a eletricidade também fica indisponível. O consumidor voltou a questionar que Adam sempre viveu em lugares muito conectados, e que deveria tentar viver em locais menos desenvolvidos, com dificuldades de acesso a internet. A esta colocação, Adam simplesmente perguntou por que ele viveria nestes lugares.

Figura 2 – Gafe de Adam Orth no Twitter



Fonte: http://www.huffingtonpost.com/2013/04/05/adam-orth-twitter-gaffe_n_3019930.html

No dia 21 de Maio de 2013 foi a vez da Microsoft apresentar o seu console da próxima geração, o Xbox One. A apresentação focou na capacidade do novo Xbox de integrar os serviços de TV ao console, como controle do aparelho por voz e por meio de gestos captados pelo novo Kinect.

Além da conferência não ter sido nada do que os jogadores esperavam, quase não apresentando jogos e focando mais nas outras características, a Microsoft esclareceu em sua página os rumores sobre a necessidade de conexão constante com a internet.

O pronunciamento oficial constata que o Xbox One não necessitaria de uma conexão constante para poder ser jogado, porém ainda exigia pelo menos um acesso à internet a cada 24 horas. O rumor sobre o bloqueio de jogos usados também foi confirmado, explicando que a transferência de jogos usados no console

seria feita por meio de um sistema com várias exigências, entre elas a de que só seria possível transferir jogos usados para pessoas que fazem parte da sua lista de amigos por pelo menos 30 dias, e que o mesmo disco só poderia ser transferido uma única vez.

Após a revelação dos rumores acerca do Xbox One serem esclarecidos, e poucos detalhes do Playstation 4 terem sido revelados, o público criou campanhas, pedindo para a Sony não seguir o mesmo caminho da Microsoft, e para não incluir todas as restrições de DRM (Digital Rights Management, termo usado para políticas e sistemas de bloqueio antipirataria e de jogos usados, geralmente envolvendo conexão com internet) no seu aparelho.

Em junho de 2013 aconteceu a E3, a maior feira de jogos eletrônicos do mundo, onde muitas empresas da indústria mostram as suas novidades, e a Sony e a Microsoft fizeram novas apresentações.

A Microsoft não mencionou nada sobre as restrições ou as características mostradas na outra conferência e focou em mostrar jogos, e uma nova versão do seu vídeo game atual, o Xbox 360. No final da apresentação, foi revelado que o preço do Xbox One no lançamento será de US\$ 499.

Mais tarde, no mesmo dia da Microsoft, a Sony fez a sua conferência, e além de apresentar muitos jogos foi anunciado no palco que o Playstation 4 não requer conexão com a internet para funcionar, não há restrições para os jogos em disco e não necessita de uma autenticação a cada 24 horas, em uma clara provocação à Microsoft, além de revelar que o preço do Playstation 4 seria 100 dólares mais barato que o Xbox One. Cada um destes anúncios gerou uma reação eufórica na plateia, em aprovação às atitudes de respeito ao consumidor.

[...] when a gamer buys a PS4 disk, they have the rights to use that copy of the game, they can trade-in the game at retail, sell it to another person, lend it to a friend, or keep it forever. In addition, Playstation 4 disk based games don't need to be connected online

to play, or for any type of authentication. If you enjoy playing single player games offline, PS4 won't require you to check-in online periodically, and it won't stop working if you haven't authenticated within 24 hours. (informação verbal).

Ainda no mesmo dia, logo após a apresentação, a Sony postou um vídeo em seu canal oficial do Playstation no YouTube, demonstrando o processo de transferência de jogos usados do Playstation 4, com apenas duas pessoas, passando o jogo em mãos. Este vídeo demonstra novamente a intenção da Sony em provocar a Microsoft.

Figura 3 – Vídeo oficial da Sony postado no



demonstrando o processo de transferência de jogos usados do Playstation 4. Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=kWSIFh8ICaA>

Observa-se que, durante a E3, as entrevistas da Microsoft às mídias especializadas ainda declaravam que o Xbox One continuaria com as restrições anunciadas anteriormente.

A Sony estava praticamente garantida como a 'vencedora' da próxima geração, com uma vitória esmagadora nas pesquisas populares, até que uma semana após a E3 a Microsoft anunciou em seu site que desistiu das restrições sobre a necessidade de uma conexão com a internet e o bloqueio de jogos usados após todo o feedback negativo.

You told us how much you loved the flexibility you have today with games delivered

on disc. The ability to lend, share, and resell these games at your discretion is of incredible importance to you. Also important to you is the freedom to play offline, for any length of time, anywhere in the world. (MATTRICK, 2013, [n.p.]).

O caso relatado demonstra o quanto os consumidores de vídeo games valorizam sua liberdade, e que não estão interessados em um console cujo foco não sejam os jogos. Após a primeira apresentação para a revelação do Xbox One, apresentando-o sem dar ênfase em um aparelho para jogos, a Microsoft virou uma piada na internet na visão do público. As primeiras impressões não foram positivas, porém, a empresa vem trabalhando exaustivamente para se retratar e mostrar o verdadeiro potencial do console como uma plataforma de jogos.

Figura 4 – Pesquisas de internet sobre a preferência do público



quanto aos novos consoles. Fonte: <http://uk.gamespot.com/twitter-battle/xbox-vs-ps4/> e <http://www.xboxonevpsfour.com/>

4.3 ANÁLISE DO CASO

O caso possui duas apresentações principais para cada empresa a respeito dos anúncios oficiais sobre detalhes dos novos consoles: a primeira conferência da Sony em Fevereiro de 2013, a primeira conferência da Microsoft em maio de 2013 e as conferências de ambas durante a E3 em junho de 2013, além de outros acontecimentos anteriores e decorrentes às apresentações.

Até os anúncios oficiais das empresas, todas

as notícias sobre os novos consoles ainda eram rumores e especulações não confirmadas, porém, já era possível perceber a reação negativa dos consumidores a tais propostas que dificultavam o aproveitamento dos aparelhos.

É possível que a Microsoft não deva ter ficado sem o conhecimento da rejeição do público antes das restrições do novo Xbox serem confirmadas, mas ao mesmo tempo, ainda não estava preparada para dar detalhes sobre o novo console.

A empresa não se preocupou em fazer uma pesquisa sobre a opinião dos consumidores a respeito das políticas, esperava que as novas funções fossem o suficiente para o consumidor relevar as restrições.

A intenção da Microsoft não era explicitamente menosprezar a importância do consumidor, o problema é que a proposta do Xbox One (como uma central de multimídia, controle de TV, etc) não oferecia valor para o público que mais estava interessado na nova geração de consoles: Os jogadores. Todas as características e restrições na percepção do consumidor de jogos tradicional não ofereciam benefícios, o consumidor não se sentiu respeitado.

Tavares (1998, p. 120) define que o valor percebido

É uma dimensão básica do valor que os consumidores estão comprando em relação ao que estão despendendo. Contudo, gerar alta qualidade requer a compreensão do que ela significa para os consumidores. Criar qualidade é apenas uma dimensão. Outra refere-se à percepção objetiva que o consumidor tem dela. Algumas marcas são posicionadas para consumidores sensíveis a preços; outras, para prestígio [...].

A Microsoft apresentou as funções diferenciadas do Xbox One como uma tentativa de oferecer valor, porém, quase não apresentando jogos na primeira conferência, e focando em todas as outras funções, as primeiras impressões do público eram a de que o console havia deixado de ser um aparelho de vídeo game, o que deixou os consumidores tradicionais desapontados, era uma proposta de valor que não os interessava. A revelação

sobre as restrições do aparelho, que foram apresentadas na página oficial do Xbox, só agravaram ainda mais a situação. A Microsoft tentou aliviar a resposta negativa aos rumores revelando que a necessidade de uma conexão com a internet não era constante, mas ainda era necessária.

Os consumidores não se sentiram respeitados. As restrições propostas pela Microsoft com o Xbox One pretendiam beneficiar mais as desenvolvedoras de jogos, implementando sistemas para bloquear a venda e troca de jogos usados, que para o público não ofereciam benefício algum, além da desconfiança quanto à necessidade de uma conexão com a internet para se jogar, mesmo sozinho.

O objetivo das restrições era acabar com o mercado de jogos usados, pois o dinheiro da compra e venda destes não vai para a desenvolvedora, ela deixa de ganhar dinheiro. Do ponto de vista das desenvolvedoras de jogos, é compreensível, porém, a forma como se pretendia implementar o bloqueio tornava tudo muito inconveniente para o consumidor.

As respostas de Adam Orth no Twitter em meio aos rumores demonstraram um completo desrespeito aos consumidores que vivem em locais com dificuldades de acesso a internet, o que gerou revolta contra a empresa, além de praticamente ter confirmado o rumor sobre a necessidade de uma conexão constante com a internet, antes da revelação do novo aparelho. Como representante da Microsoft, ele não deveria ter expressado suas opiniões pessoais, ainda mais de uma forma tão agressiva e sem consideração. Alguns dias após as declarações de Adam, a Microsoft publicou uma nota pedindo desculpas e informando que ele não representa mais a empresa. Não ficou claro se ele se demitiu ou foi demitido, mas isto demonstra a gravidade dos atos Adam.

Não há como saber com certeza se a Sony desde o começo não pretendia impor várias restrições como a Microsoft, porém, devido a todas as respostas negativas do público contra as revelações sobre o Xbox One, a Sony tomou este fato como uma oportunidade para anunciar explicitamente na E3 que não iria impor as restrições e que respeita a liberdade do consumidor.

A Sony se aproveitou muito desta oportunidade para ganhar o público. Para os jogadores tradicionais, o Playstation 4 não apenas oferecia liberdade ao consumidor, como seu custo será de US\$ 399, 100 dólares a menos que a concorrente. O preço de US\$ 499 do Xbox One não era justificado para quem não tinha interesse em todas as outras funções do aparelho.

Após as declarações da concorrente, a Microsoft se viu obrigada a reverter todas as restrições do seu novo aparelho. Apesar das reações negativas, ela não esperava que a Sony fosse seguir o caminho contrário e ganhar o público de uma forma tão vasta.

A proposta do Xbox One não era apenas ser um console para jogos, mas uma central de multimídia para o lar, capaz de controlar a TV e o console como nova versão do Kinect por meio de comandos de voz e gestos com as mãos, porém, controlar a TV por gestos e comandos de voz não é novidade no mercado, pois já existem aparelhos dedicados para isto. Assistir filmes por meio do console já é uma função existente, o Playstation 3 e Xbox 360 são capazes de ler discos Blu-ray e DVDs, respectivamente, além de aplicativos como o Netflix. Uma melhoria em relação ao Xbox 360 é a adição do leitor de disco Blu-ray, possibilitando agora o novo Xbox ler filmes e lançar jogos neste tipo de disco.

A primeira conferência da Sony para o anúncio do Playstation 4 não exibiu o modelo do console, mas apresentou a proposta de um aparelho dedicado a jogos. Mesmo continuando com a função de ler filmes em Blu-Ray e por meio de aplicativos, o Playstation 4 não focou nestes recursos como características para distinguir o aparelho, são funções úteis mas não são novidades.

Outra revelação que não foi bem recebida pelo público foi a obrigatoriedade do uso do Kinect no Xbox One, que já virá incluído. A ideia de ter um aparelho constantemente monitorando o ambiente veio ao público como algo invasivo, principalmente com as recentes notícias de que o governo americano secretamente monitora sua população. Contudo, esta obrigação tam-

bém foi abandonada. O Xbox One ainda virá junto com o Kinect mas não há obrigação de mantê-lo ligado ao aparelho.

Uma notícia que desapontou um pouco na conferência da E3 foi que o Playstation 4 requer que o usuário assine a Playstation Plus para jogar online. O Playstation 3 não necessitava de nenhuma assinatura, era possível jogar com outras pessoas de graça por meio da internet, porém o Playstation Plus ainda inclui todos os benefícios que sempre teve entre ofertas especiais e jogos gratuitos, além de que a assinatura pode ser usada em todos os aparelhos de vídeo game da Sony: O Playstation 3, o Playstation Vita e o Playstation 4. É uma oferta que agrega valor por meio da fidelidade, custando US\$ 17,99 por três meses e US\$ 49,99 por um ano.

Desde o Xbox original, a Microsoft exige uma assinatura para que os jogadores possam utilizar seus serviços online, e foi a precursora de um sistema integrado para multi-jogadores pela internet em um console, o Xbox Live. Para ter uma competitividade maior com o Playstation Plus, a Microsoft anunciou que o seu serviço de assinatura passaria a se chamar Xbox Live Gold, ampliando seus benefícios como funções exclusivas, ofertas, jogos gratuitos e estendendo o uso de uma mesma assinatura para os dois consoles: O Xbox 360 e Xbox One. Vale ressaltar que, o lançamento de um novo modelo do Xbox 360 durante a E3 faz parte de uma estratégia da Microsoft de continuar o suporte ao aparelho até o ano de 2016.

Outro detalhe revelado após a primeira apresentação do Xbox One foi o de que não seria possível desenvolvedoras independentes se autopublicarem no console. O Xbox 360 e Playstation 3 tornaram seus serviços digitais online como uma parte principal do console, incluindo a venda e distribuição de jogos diretamente pela internet, o que atraiu muitas pequenas desenvolvedoras de jogos para o serviço, porém elas necessitavam de um contrato com uma distribuidora para serem comercializados, elas não podiam se autopublicar.

A primeira conferência da Sony mostrou apoio a algumas desenvolvedoras independentes conhecidas, mas não entrou em detalhes. Porém, a conferência da E3 mostrou forte apoio a desenvolvedoras independentes e foi revelado que elas poderiam se autopublicar no novo console. Esta foi outra política que a Microsoft se viu obrigada a reverter após a resposta da Sony, anunciando que desenvolvedoras independentes poderão se publicar no seu sistema sem contrato com uma distribuidora por meio do seu programa 'Independent Developers @ Xbox', porém os detalhes ainda não são claros, e as informações sobre o programa apontam que a prioridade são desenvolvedoras que já possuem histórico de jogos lançados.

O posicionamento da Sony com as desenvolvedoras independentes é semelhante ao seu relacionamento com o público. Da mesma forma que a empresa declarou como respeita a liberdade do consumidor, também mostrou como está aberta para a entrada de pequenas desenvolvedoras com ideias criativas, eliminando barreiras que dificultavam o crescimento destas no mercado de consoles.

É possível ver como a Microsoft possuía uma visão muito hierárquica sobre o mercado, acreditando que o consumidor de jogos estaria disposto a aceitar qualquer política que ela impusesse, sem considerar uma pesquisa de opinião a respeito das restrições. Ainda pode-se observar que, mesmo que todas as funções do novo Xbox ofereçam valor para alguns consumidores, a maioria dos jogadores ainda prefere um console cujo foco sejam os jogos.

Em contrapartida, a Sony observou a rejeição aos anúncios da concorrente e se aproveitou desta oportunidade para declarar que respeita a liberdade do consumidor e que seu produto é um aparelho dedicado a jogos. Desta forma, ganhando o respeito do público.

5 CONCLUSÃO

O mercado de jogos eletrônicos não é diferente de qualquer outro ocupado por empresas concorrentes que disputam o mesmo espaço. As lições tiradas do caso analisado podem ser aplicadas para qualquer tipo de empresa.

O caso demonstra como o Marketing de relacionamento pode ser uma forte ferramenta para se criar valor. Além de ser um meio de pesquisa para entender o que o consumidor deseja, também é uma forma de gerar intimidade expressando legítimo interesse da empresa pelo público, que por sua vez sente-se respeitado.

Observa-se ainda que é preciso entender a percepção de valor do público que se quer atingir, como foi apresentado no caso a respeito de todas as funções implementadas no novo aparelho da Microsoft. A primeira apresentação do Xbox One não teve foco em jogos, por isso não atraiu o público mais interessado em um aparelho de vídeo game.

Desde a primeira apresentação sobre o Xbox One, a Microsoft vem trabalhando exaustivamente para remediar todos os problemas que ela mesma causou, resta saber se será o suficiente para competir com o Playstation 4 quando os consoles forem finalmente lançados em novembro.

REFERÊNCIAS

BLACKSHAW, Pete; **O cliente é quem manda**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

CHURCHILL, Gilbert A. Jr.; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva. 2005.

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**: Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 2001, 305p.

MACHADO, D. Indústria de games bate Hollywood e deve arrecadar U\$\$ 74 bi até 2017. Correio de Uberlândia, **Uberlândia**, 24 fev. 2013. Disponível em: <<http://www.correiodeuberlandia.com.br/entretenimento/industria-de-games-bate-hollywood-e-deve-arrecadar-us-74-bi-ate-2017/>>. Acesso em: 27 ago. 2013.

MATTRICK, Don. **Your Feedback Matters** – Update on Xbox One, 19 jun. 2013. Disponível em: <<http://news.xbox.com/2013/06/update>>. Acesso em: 16 ago. 2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca: como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: HARBRA, 1998.

TORRES, Claudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec, 2009.

ZEITHAML, Valerie A. Journal of Marketing. **Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence**. Jul. 1988. Disponível em: <<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price,%20Quality,%20and%20Value-%20A%20Means-End%20Model%20and%20Synthesis%20of%20Evidence.pdf>> Acesso em: 26 ago. 2013.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing de relacionamento**: tecnologia, processos e pessoas. São Paulo: Atlas, 2010.

Recebido em: 9 de março de 2014

Avaliado em: 15 de março de 2014

Aceito em: 16 de março de 2014
