



Usuários avançados de games no Brasil: uma aplicação por uma empresa desenvolvedora

Advanced game users in Brazil: an application by a developer

Leonardo Gonçalves Pate¹

Leonardo Sá Cunha²

Lucas Galvão Graça Melo³

Alexandre Barbosa Marques⁴

Resumo

Introdução/Problematização: No contexto da inovação, usuário avançado é o que desenvolveu um grau de conhecimento elevado sobre determinado produto. Na indústria de games, de curto ciclo de lançamentos, é crucial identificar rapidamente e aproveitar efetivamente os usuários avançados para aumentar as chances de sucesso. A questão problema abordada no artigo é: como implementar uma rápida identificação e o pleno aproveitamento de Lead Users em uma empresa brasileira desenvolvedora de games? **Objetivo/proposta:** Modelar um processo para a empresa desenvolvedora de games selecionada identificar, de forma ágil, e aproveitar melhor a contribuição potencial dos usuários avançados. Tal objetivo geral foi desdobrado nos objetivos específicos de analisar as práticas atuais da empresa em identificação e aproveitamento de usuários avançados; identificar os pontos de melhoria; e elaborar um novo

¹Bacharel em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), Atlas Inovações. E-mail: leogpate@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8158-8330>

² Bacharel em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), Atlas Inovações. E-mail: leonardosacunha98@gmail.com
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0019-790X>

³ Bacharel em Administração pelo Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), TechnipFMC. E-mail: lucasggmelo@outlook.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1229-2381>

⁴ Doutor em Ciências em Tecnologia de Processos Químicos e Bioquímicos, Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ-CSF). E-mail: alexandre.marques@cefet-rj.br
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-7212-6276>

fluxograma para o processo. **Procedimentos Metodológicos:** O estudo tem caráter qualitativo e descritivo, aplicando técnicas de coleta de dados em fontes bibliográficas, documentais e em entrevistas não estruturadas. Quanto à análise dos dados, foi empregada a análise de conteúdo. **Principais Resultados:** Quanto à identificação rápida de usuários avançados, foi constatado que a empresa apenas realizava a formulação de palavras-chave, tendo sido criado um fluxograma novo para este processo. Quanto à participação do usuário avançado no processo de desenvolvimento de novos jogos, observou-se que eles participavam apenas da promoção dos jogos, tendo sido revisado o fluxograma correspondente para abranger também as etapas de seleção de ideias, desenvolvimento do produto. **Considerações Finais:** Mesmo uma empresa bem-gerenciada e com produtos premiados pode melhorar o processo de desenvolvimento de novos produtos, identificando os usuários avançados e incorporando o conhecimento que eles possuem. A iniciativa demanda a revisão dos procedimentos internos. **Contribuições do Trabalho:** O artigo contribui com um exemplo detalhado de aplicação da teoria dos usuários avançados (lead users) como fonte de inovação. A aplicação é feita em uma empresa da indústria de jogos eletrônicos, de reconhecida dinâmica inovativa e de expressivo crescimento econômico no momento, explorando as possibilidades geradas pelas mídias sociais.

Palavras-chave: Inovação. Usuários Avançados. Jogos Eletrônicos. Games. Mídias Sociais.

Abstract

Introduction/Problematization: In the context of innovation, a power user is one who has developed a high degree of knowledge about a given product. In the short release cycle gaming industry, it is crucial to quickly identify and effectively leverage lead users to increase the chances of success. The problem question addressed in this paper is: how to implement fast identification and full utilization of Lead Users in a Brazilian game development company? **Objective/Proposal:** Model a process for the selected game development company to identify, in an agile way, and take better advantage of the potential contribution of advanced users. This general objective was unfolded into the specific objectives of analyzing the company's current practices in identifying and taking advantage of advanced users; identifying improvement points; and elaborating a new flowchart for the process. **Methodological Procedures:** The study is qualitative and descriptive in nature, applying data collection techniques in bibliographic and documentary sources and in unstructured interviews. As for data analysis, content analysis was employed. **Main Results:** As for the fast identification of advanced users, it was found that the company only used to formulate keywords, and a new

flowchart was created for this process. As for the advanced user participation in the development process of new games, it was observed that they only participated in the promotion of the games, and the corresponding flowchart was revised to also cover the stages of idea selection and product development. Final Considerations: Even a well-managed company with award-winning products can improve the new product development process by identifying the advanced users and incorporating the knowledge they have. The initiative demands the revision of internal procedures. Contributions: The paper contributes with a detailed example of application of the lead-user theory as a source of innovation. The application is made in a company of the electronic games industry, of recognized innovative dynamics and expressive economic growth at the moment, exploring the possibilities generated by social media.

Keywords: Innovation. Lead Users. Electronic Games. Games. Social Media.

Introdução

De acordo com o 2º Censo da indústria brasileira de jogos digitais ou eletrônicos (games) em 2018 existiam 375 empresas desenvolvedoras (SAKUDA et al., 2018). A projeção de crescimento médio do faturamento da indústria de jogos eletrônicos no Brasil era de 13,5% ao ano, sendo que o país ocupava a 13ª posição no ranking global e a liderança na América Latina, com um faturamento de 1,5 bilhão de dólares em 2018 (Apex, 2018). Um ano depois, o Brasil passou a ocupar a 12ª posição na classificação global enquanto manteve a liderança na América Latina, com um faturamento de 2,3 bilhões de dólares atualmente (Newzoo, 2020). Em 2021, houve um expressivo aumento na relevância dessa indústria no Brasil, uma vez que 72% da população brasileira declarou jogar algum jogo eletrônico (PGB, 2021).

No âmbito do desenvolvimento de novos produtos (DNP), como os novos games, um tipo específico de usuário tem se mostrado de especial valor para reduzir riscos e aumentar a assertividade dos lançamentos: os Lead Users, ou usuários avançados.

Segundo Urban e von Hippel (1986), usuários avançados, ou lead users em inglês, são pessoas ou organizações com duas características distintivas. Primeira, suas necessidades atuais em relação a um produto só se tornarão o padrão do mercado no futuro, ou seja, eles antecipam necessidades. Segunda, eles têm a expectativa de se beneficiarem significativamente com a solução encontrada.

Usuários com tal perfil frequentemente desenvolvem um grande conhecimento sobre determinado produto, por utilizá-los com frequência (ou de maneira mais profunda), estudar muito sobre o assunto ou ter uma grande influência naquele tema.

No mercado de games, esses usuários têm uma grande importância, devido a suas contribuições potenciais. Por exemplo, eles conseguem identificar possíveis problemas nos jogos antes de seu lançamento (economizando tempo e dinheiro das empresas desenvolvedoras) e influenciar o público-alvo favoravelmente ao produto.

Por essas e outras contribuições potenciais, é de grande importância para uma empresa conseguir identificar e aproveitar os potenciais lead users de seus produtos, aumentando as chances de assertividade no desenvolvimento de novos produtos e de satisfação dos usuários.

A aplicação está delimitada à empresa Delta Arcade, atuante no segmento de jogos para computador. Mais especificamente, é focado o processo de identificação de lead users segundo o modelo Fast Lead User Identification – FLUID, conforme apresentado por Pajo et al. (2015). O texto está organizado em cinco seções, sendo a primeira delas esta introdução. A segunda seção trata da revisão teórica que fundamenta a aplicação, cobrindo os seus grandes temas. A terceira seção descreve detalhadamente os procedimentos metodológicos adotados. A quarta seção apresenta a empresa estudada, a situação do processo de identificação de usuários avançados, a análise da situação encontrada e a proposta de reformulação do processo. Por último, apresentam-se as considerações finais.

Fundamentação Teórica

Nesta seção, é revisada a teoria sobre os dois grandes temas do artigo. Na primeira parte, aborda-se o conceito de DNP no geral; um modelo de gerenciamento do processo de DNP, escolhido por ser bastante didático. Ao longo de toda a seção, procura-se contextualizar a teoria pela perspectiva da indústria de games. Na segunda parte, da perspectiva da Gestão do Conhecimento, trata-se dos usuários avançados, abordando seu potencial para aumentar as chances de sucesso do lançamento de novos produtos e o modelo de identificação rápida de usuários avançados, conforme apresentado por Pajo et al. (2015).

2.1 Processo de desenvolvimento de novos produtos

Rozenfeld et al. (2006) definem Processo de Desenvolvimento de Produtos (PDP) como um “conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica, com o objetivo de

produzir um bem ou serviço de valor para um grupo específico de clientes”. O PDP, a partir das necessidades do mercado e tendo em vista os recursos tecnológicos detidos pela empresa, busca desenvolver um produto (no sentido de bem ou serviço) e sua forma de produção, atendendo a requisitos como, por exemplo, os da qualidade.

Um modelo de gerenciamento do PDP é uma forma estruturada de organização, execução e controle das atividades correlatas. Nesse sentido, Las Casas (2008) apresenta seu modelo de seis etapas, conforme Figura 1.



Figura 1: Modelo de Gerenciamento do PDP

Fonte: Adaptado pelos autores deste artigo de Las Casas (2008).

A primeira etapa é a Geração de Ideias, que deve seguir diretrizes emitidas pela alta administração, pois ela define quais produtos e mercados devem ser enfatizados, os objetivos do novo produto e os recursos dedicados. A busca por ideias é direcionada pelos objetivos estabelecidos. As equipes de desenvolvimento de produtos buscam um profundo entendimento das necessidades dos clientes. Este entendimento permite a seleção das melhores tecnologias e combinações de atributos necessários para criar produtos bem-sucedidos. Uma técnica para geração de ideias muito utilizada pelos desenvolvedores de games é o brainstorm, que consiste em listar todas as ações possíveis que o usuário acata em determinado contexto para transformá-las em um sistema funcional de resposta (Mercado Binário, 2011). Com isso, é possível mapear os principais requisitos do projeto.

Na segunda etapa, as ideias geradas são avaliadas do ponto de vista estratégico e selecionadas com base no potencial de sucesso ou viabilidade. Nas palavras de Las Casas (2008), “consideram-se aspectos tais como viabilidade de produção, custos e tecnologia envolvida, além de alguns aspectos legais, fiscais, entre outros”.

Na terceira etapa, a de Planejamento, faz-se uma primeira estimativa de custos, vendas e potencial de geração de lucros. As estimativas são feitas com produtos ou serviços semelhantes.

No Desenvolvimento do Produto, quarta etapa, o departamento de Pesquisa e Desenvolvimento estuda os requisitos; analisa a necessidade de materiais e recursos de produção e gera os primeiros protótipos. Idealmente, representantes de diversas áreas (marketing, finanças, produção) participam da etapa.

Segundo Mello e Zendron (2015), o desenvolvimento de jogos digitais envolve seis variáveis: Alto grau de conhecimento específico; Trabalho de equipes estáveis de desenvolvimento e núcleos criativos; Investimentos com alto grau de incerteza e risco de performance comercial; Construção de ativos de longo prazo para as empresas; Geração de direitos de propriedade intelectual; Economia de Aglomeração que induzem a formação de clusters. Dentre essas, as que os usuários avançados têm maior potencial de contribuir serão comentadas a seguir.

O alto grau de conhecimento técnico específico tem a ver com os usuários avançados, que têm muito a contribuir, pois possuem um conhecimento aprofundado sobre determinado produto ou gênero de jogo, além de conhecer melhor a linguagem desse segmento.

O trabalho de equipes estáveis de desenvolvimento e núcleos criativos é muito auxiliado pelos usuários avançados, que trazem informações e feedbacks da comunidade desconhecidos pela empresa. É importante que eles façam parte desses grupos, visto que terão novas ideias e sugestões de melhorias para o game.

Por último, os investimentos com alto grau de incerteza e risco de performance comercial são fundamentais para dar suporte financeiro em casos de fracasso do jogo (especialmente para jogos de entretenimento). Nesse sentido, o usuário avançado contribuirá com a redução dos riscos de lançamento devido ao seu perfil de antecipador de necessidades, entendendo os problemas do jogo antes do seu efetivo lançamento, e devido a sua influência junto à comunidade de usuários.

A quinta etapa é o Teste de Marketing para avaliar a aceitação dos consumidores e o grau de adaptação aos novos produtos ou serviços. Frequentemente, os testes apontam a necessidade de ajustes, seja em qualidade, embalagem, marcas, preços, distribuição e/ou promoção.

A sexta e última etapa é a Introdução do produto no mercado (lançamento). As empresas procuram comercializar em larga escala para atender aos objetivos preestabelecidos. A comercialização da primeira unidade marca o início da fase introdutória do ciclo de vida do

produto. Em muitos casos, o pioneiro conquista a melhor e maior parcela do mercado, além de boa reputação.

Com as inúmeras possibilidades de mídias disponíveis para promover o produto, é necessário selecionar bem. A maior parte dos consumidores de games encontra-se nas mídias digitais. Logo, a empresa deve investir na publicidade online do seu produto. No ambiente das mídias sociais, ocorrer uma maior interação dos usuários com as empresas. Por isso, as empresas estão investindo em animações, jogos online, testes virtuais e outras maneiras para o usuário obter um resultado personalizado (TAPSCOTT, 1999 apud KRUGER e MOSER, 2005).

O processo de DNP gera uma inovação, estando sujeito à incerteza (FIGUEIREDO, 2015), que é sinônima de risco e engloba todas as variáveis não controláveis do processo. Incertezas têm potencial de gerar prejuízos se não forem analisadas e tratadas adequadamente. Uma boa gestão de riscos reduz custos, aumenta a assertividade e melhora a eficiência do processo. Os tipos de risco que mais se aplicam à indústria de games são o timing e o mercadológico.

O risco de timing diz respeito ao momento de lançar um novo produto. Em alguns casos, se a introdução do produto no mercado for no momento correto, as chances de sucesso aumentam consideravelmente, pois as tendências atuais dos usuários e o produto estão alinhadas. Por outro lado, caso a empresa não aproveite essa janela de tempo, há chances de o produto não obter tanto sucesso. Isso se deve, por exemplo, ao fato de o tema do jogo não estar mais condizente com a atualidade.

Por sua vez, o risco mercadológico refere-se a lidar com a mudança do comportamento dos consumidores. No caso da indústria de games, muito influenciada pelo dólar, uma variação cambial afeta diretamente o preço dos produtos. Isso influencia no poder de compra dos consumidores, incluindo os usuários avançados, que desistem de adquiri-los devido aos altos preços. Os produtos são os elos de relação entre o cliente e a empresa. Caso o cliente não compre o produto, a relação deixa de existir, as necessidades dos usuários não são atendidas e as empresas não são beneficiadas com os feedbacks.

Além disso, “com um número tão grande de novos produtos e tecnologias no mercado, os consumidores sentem-se intimidados pelo processo decisório” (MCKENNA, 1992 apud KRUGER e MOSER, 2005). Assim, o critério de busca do cliente torna-se a credibilidade da empresa e dos produtos. A empresa que melhor passar essa sensação terá mais chance de sucesso.

Outra característica a afetar o processo de DNP é a formalidade (FIGUEIREDO, 2015), que diz respeito à possibilidade de gerenciar o processo de inovação, criando condições para que a empresa consiga resolver desafios complexos, por meio do mapeamento das incertezas inerentes. Ou seja, é possível e benéfico que se estabeleçam processos formais para, por exemplo, definir metas e indicadores de gestão, e para alocar recursos (financeiros, materiais e pessoal) aos projetos de DNP. A característica da formalidade do PDP remete ao uso das denominadas ferramentas de gestão.

Ao longo do gerenciamento do PDP, um amplo conjunto de atividades é realizado e decisões são tomadas. Para facilitar esse trabalho, existem inúmeras ferramentas, no sentido de um conjunto coerente e ordenado de procedimentos, bem definidos e organizados em etapas, para auxiliar as pessoas de uma organização a lidarem com aquelas atividades e decisões (MARQUES; TEYLOR; MARUYAMA, 2013).

Dada a diversidade de ferramentas, sua escolha deve ser criteriosa. Em síntese, é preciso casar as características e aplicabilidades da ferramenta com as peculiaridades das atividades, decisões e objetivos a serem alcançados. Neste artigo, a ferramenta que preenche tais requisitos é o usuário avançado.

2.2 Usuários Avançados (Lead User)

Usuários avançados têm características que lhe permitiram desenvolver um conhecimento aprofundado e mais cedo que os demais usuários de um produto. A intenção de uma empresa ao tentar identificá-los é usufruir do conhecimento diferenciado deles.

Esta intenção está alinhada com a noção de Gestão do Conhecimento (GC), a qual engloba atividades coordenadas para adquirir, criar, armazenar, compartilhar, desenvolver e implantar conhecimentos por indivíduos e grupos, na busca de objetivos organizacionais (RASTOGI, 2000 apud GOMES JR., VALDATI, e DANDOLINI, 2017).

Especificamente a aquisição de conhecimento refere-se ao que vem de fora da empresa. É nesse ponto que o conhecimento de clientes se encaixa, aumentando a efetividade dos esforços de inovação das empresas (GOMES JR., VALDATI, e DANDOLINI, 2017).

Usuários avançados são tanto um conceito quanto uma ferramenta. Enquanto conceito, eles são definidos como um grupo de clientes que testam as necessidades do mercado antes das mesmas serem descobertas e ainda se beneficiam da obtenção de soluções para tais necessidades (URBAN e von HIPPEL, 1986). Esses usuários se aprofundam nos detalhes do

uso do produto e vivenciam as necessidades antes do restante do mercado. Desse modo, esse grupo se beneficia muito ao encontrar soluções inovadoras para as necessidades.

Existem vários fatores ou características que definem um usuário avançado, tais como a diferenciada experiência de uso em termos de profundidade e abrangência; a percepção de necessidades não ou mal atendidas, além da percepção de possibilidades não exploradas; e o desenvolvimento pessoal de soluções para resolver as necessidades e explorar as possibilidades. Outro fator ou característica inerente ao usuário avançado é o seu pioneirismo, ou seja, ele está à frente dos demais consumidores.

Segundo Pajo et al. (2015), no geral cerca de 7% dos consumidores têm essas características. A sua importância é dada pelo fato de que os usuários com perfil descrito desenvolvem um conhecimento valioso sobre o produto. Portanto, eles são os mais capacitados a colaborar com o PDP das empresas.

Enquanto ferramenta, o usuário avançado é uma conexão entre a empresa e os seus clientes. Com o constante avanço das tecnologias, sua aplicação tem se tornado cada vez mais comum em inúmeros segmentos. Muitas empresas enviam exemplares para que usuários avançados testem e deem suas opiniões, dessa maneira, é possível prever a percepção do público-alvo quanto àquele determinado produto.

No mercado de games, os usuários avançados são muito utilizados na divulgação do produto, e para encontrar erros e demandas não atendidas em uma versão de teste de algum jogo. Em troca de receber o jogo antes de ser lançado oficialmente, eles dão feedbacks para que a empresa faça melhorias, o que configura uma relação ganha-ganha. Vale destacar que, esses usuários também se beneficiam dessas melhorias geradas a partir dos feedbacks, e do acesso antecipado do produto, o que possibilita geração de conteúdo para suas redes sociais, reforçando sua reputação de liderança no assunto.

Para as empresas, um dos benefícios potenciais dessa ferramenta é minimizar os custos com correções de conceito do novo produto, já que a empresa saberá onde agir para atender ao seu consumidor final no momento do lançamento de seu produto. Desse modo, a empresa consegue aumentar as chances de sucesso do novo produto no mercado.

Antes do lançamento, a empresa deve enviar uma versão de teste para o Usuário avançado, que analisará o jogo de acordo com seu conhecimento enquanto consumidor e entendedor do assunto, dando feedbacks para a empresa e divulgando o produto. Dessa forma, a empresa desenvolvedora consegue corrigir falhas antes do lançamento do produto definitivo. Além de colaborar com a etapa de desenvolvimento do conceito e a de teste de protótipos de um novo produto, Usuários avançados têm potencial para colaborar com a etapa de

lançamento. Acontece que muitos deles são pessoas influenciadoras e, por isso, conseguem atrair atenção de outras pessoas da comunidade de usuários com suas opiniões acerca do produto. Com isso, o impacto positivo ou negativo que ele causa sobre um novo lançamento depende de como a empresa consegue gerenciar seu contato com o Usuário avançado.

Sintetizando, uma empresa de games que deseje lançar um novo jogo terá de desenvolver o conceito do jogo a partir das necessidades e desejos dos usuários alvo. Depois, terá de desenvolver, pelo menos, uma versão Beta e realizar diversos testes internos. Em algum momento no futuro, também terá de realizar testes externos, aproveitando os eventos específicos do setor.

Todos os anos, eventos de games são realizados para apresentar ao público os lançamentos e as novidades do setor. Entre os participantes estão as empresas desenvolvedoras e os Usuários avançados desse mercado, responsáveis por passar ao público, pelas mídias sociais, as suas impressões sobre os jogos. Durante os eventos, as pessoas testam os jogos e as empresas monitoram o feedback do público com o intuito de realizar as mudanças necessárias no jogo para que ele seja lançado com uma quantidade mínima de erros.

O potencial de participação de um Usuário avançado no processo de PDP de games foi sintetizado na Tabela 1, perpassando cada etapa do Modelo de Gerenciamento de Las Casas (2008).

Etapas	Participação potencial
Geração de Ideias	Propor ideias e/ou conceitos
Seleção de Ideias	Não participa
Desenvolvimento do Conceito do Produto	Não participa
Desenvolvimento do Produto	Dar feedbacks valiosos para a empresa
Teste de Marketing	Identificar erros e pontos de melhoria
Introdução do Produto no Mercado	Divulgar o produto

Tabela 1: Participação do Usuário avançado no PDP

Fonte: Adaptado pelos Autores deste artigo a partir de Las Casas (2008).

Dado seu potencial de contribuição, é muito importante para uma empresa que vai lançar um produto conseguir identificar usuários avançados. Entretanto, a tarefa de identificar um Usuário avançado nem sempre é fácil e rápida, devendo ser feita a partir do desenvolvimento de indicadores quantificáveis. Tais indicadores são a chave para as etapas de triagem e definição do grupo de usuários líderes através de uma metodologia adequada.

Para isso, foi elaborado o modelo FLUID (Fast Lead User Identification) (PAJO et al., 2015), que consiste em identificar e selecionar possíveis usuários avançados na internet por meio de palavras-chave e grau de relevância das postagens.

O propósito desse método é classificar usuários em dois grupos: Lead Users e Não-Lead Users, baseando-se em dados da internet. Neste modelo, o Twitter foi escolhido como base de dados, pela grande quantidade de postagens e dados disponíveis. Essa filtragem é feita nas cinco etapas apresentadas no Quadro 1.

Etapas	Descrição
Formulação de palavras-chave	Fase de coleta de informações a partir de palavras-chave fornecidas pela equipe de design da empresa. Geralmente, representam a linguagem do consumidor, que se modifica rapidamente. Vale ressaltar que essa etapa é a única não automatizada
Coleta de dados	Consiste em encontrar e armazenar dados e postagens interessantes, fazendo uso do mecanismo de pesquisa do Twitter com a consulta de palavras-chave para encontrar tweets relevantes. Antes do dado ser armazenado, ele é avaliado quanto a sua integridade e precisão, gerando uma amostra menor e mais qualificada para estudar.
Pré-processamento de dados	Consiste no agrupamento dos dados selecionados em quatro grupos para identificar os potenciais Lead Users (possíveis <i>Beta Testers</i>). 1) Engajamento, relevante para avaliar o comportamento do usuário nas mídias sociais, por exemplo, o número de hashtags por tweets e o número de seguidores por dia. 2) Sentimento dos usuários pelos produtos: porcentagens de tweets positivos, negativos e neutros sobre o produto. 3) Relevância estimada das postagens, utilizando nos tweets as hashtags com as palavras-chave para obter o resultado de relevância esperado. 4) Influência, baseada na análise de gráficos de rede para estimar o fluxo de informações relacionadas ao produto.
Classificação	Visa a determinar se o usuário é avançado ou não, aplicando um questionário autoadministrado com 31 itens propostos pelos autores (PAJO et al., 2015), tais como insatisfação com o produto existente no mercado, experiência de uso, conhecimento do produto, liderança em opinião, perceptíveis a necessidades antes dos demais, acham soluções para resolver essas necessidades, estão engajados em atividades inovadoras e outras.

Quadro 1 – Modelo FLUID

Fonte: Adaptado pelos Autores deste Trabalho de Pajo et al. (2015).

A fim de gerar o benefício potencial que tem, a identificação rápida de Lead Users não deve ser um evento isolado dentro do desenvolvimento de um produto específico, mas deve fazer parte do PDP de qualquer produto da empresa, integrando-se a ele como um dos seus subprocessos.

Na próxima seção, detalham-se os caminhos percorridos para atender os objetivos gerais e específicos deste artigo.

Método de Pesquisa

Quanto à sua natureza, este artigo classifica-se como qualitativa, pois não utiliza nem necessita de tratamento quantitativo de dados para ser executada ou validada (OLIVEIRA, 2011). Em relação aos objetivos, classifica-se como descritivo, pois trabalha com as características do fenômeno estudado e busca estabelecer as relações entre variáveis (GIL, 1999).

Em relação à coleta de dados, foram aplicadas revisão bibliográfica e documental, bem como triangulação na coleta de dados. Segundo Vergara (2000), um material bibliográfico é constituído, principalmente, de livros e artigos científicos. Nesse sentido, a presente pesquisa utilizou-se de artigos, teses, revistas especializadas e livros. Especificamente sobre os artigos, merece destaque o de Pajo et al. (2015), o qual serviu de modelo para a parte de aplicação da pesquisa.

No que diz respeito à componente documental, Gil (1999) afirma que esta se vale de materiais que não receberam, ainda, um tratamento analítico. Nesse sentido, a presente pesquisa analisou documentos fornecidos pela empresa, como procedimentos operacionais, mídias sociais e sítio na internet.

No que se refere à triangulação na coleta de dados, Denzin e Lincoln (2005 apud ZAPPELLINI e FEUERSCHÜTTE, 2005) a definem como uma combinação de metodologias diferentes para analisar o mesmo fenômeno, de modo a consolidar a construção de teorias sociais. No caso da presente pesquisa, foram utilizados questionário, entrevista e a própria análise documental.

Quanto à análise dos dados, o artigo utilizou a análise de conteúdo e triangulação. Segundo Bardin (1997), a análise de conteúdo busca subsídios que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (aqui entendidas como os dados e informações coletados). É justamente assim que a presente pesquisa pretende manipular os dados e informações coletados.

Por sua vez, a triangulação na análise de dados tem o intuito de compilar todas as fontes de estudo para análise de forma integrada, gerando resultados que não seriam percebidos se analisados por uma única perspectiva. Nesse sentido, a defesa de uma pesquisa firmada na triangulação prevê os diversos ângulos de análise, as diversas necessidades de recortes e ângulos para que a visão não seja limitada e o resultado não seja restrito a uma perspectiva (TUZZO e BRAGA, 2016).

A seguir, passa-se à descrição dos caminhos percorridos para atender aos objetivos da pesquisa.

Para verificar as práticas de identificação e aproveitamento dos Lead Users já adotadas pela empresa e se existe algum modelo para obtenção dessas informações, foram planejadas e realizadas entrevistas semiestruturadas com os gestores.

As entrevistas foram baseadas no questionário mostrado na Tabela 2. Tal questionário foi elaborado a partir do processo FLUID, sintetizado no Quadro 1.

Etapas	Pergunta	Não aplica	Aplica, mas tem pontos a melhorar	Aplica de maneira consistente
Formulação de palavras-chave	A empresa definiu as palavras-chave que mais representam o jogo em questão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foi avaliado o grau de relevância de cada palavra-chave em relação ao produto em questão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foram identificados os principais criadores de conteúdo nesse tipo de produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Foram identificados erros comuns naquele estilo de jogo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Coleta de Dados	As redes sociais são utilizadas para coletar informações?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os dados coletados nas redes sociais são avaliados quanto a sua integridade?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os dados coletados nas redes sociais são avaliados quanto a sua precisão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pré-Processamento	Existe alguma categorização dos dados coletados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A interação dos usuários nas mídias sociais é levada em consideração?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O comportamento dos usuários nas mídias sociais é analisado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Há uma classificação quanto a relevância das postagens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os usuários são classificados quanto a sua influência nas redes sociais?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Classificação	Existe algum método para classificar os usuários como <i>Lead Users</i> ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Validação	É feita uma avaliação dos usuários como <i>Lead Users</i> ou não?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os avaliados como <i>Lead Users</i> são aproveitados pela empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os resultados a partir da utilização desses usuários são monitorados?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabela 2: Questionário padrão para Identificação de Lead User

Fonte: Adaptado pelos Autores deste Trabalho de Pajo et al. (2015).

Para cada etapa, foram definidos subtópicos em formatos de pergunta. Por sua vez, para cada pergunta foram definidas três opções de resposta: Não aplica; Aplica, mas tem pontos a melhorar; Aplica de maneira consistente. Com as respostas obtidas, foi possível gerar o panorama sobre as práticas iniciais de identificação de Usuário avançado da empresa.

Adicionalmente, foi previsto organizar as informações obtidas em um fluxograma. Na teoria de melhoria de processos, o fluxograma do processo como realizado antes da intervenção de melhoria é denominado como “as is”, ou seja, “como está”.

Para identificar as oportunidades de melhoria das práticas de identificação e aproveitamento de Usuário avançado pela empresa estudada, foi previsto analisar as

informações obtidas na etapa anterior quanto à sua efetividade para identificar os usuários avançados.

Nesse sentido, o fluxograma “as is” e as informações utilizadas para gerá-lo foram comparadas com a teoria abordada, especificamente com as recomendações do modelo FLUID. Como resultado desta análise crítica à luz da teoria, obteve-se um diagnóstico das práticas. Foram reveladas as práticas consideradas totalmente adequadas, as parcialmente adequadas e as não adequadas, sendo as duas últimas situações o alvo principal da proposta do novo modelo de processo, tratado a seguir.

Identificados os pontos de melhoria, um novo processo foi proposto e modelado contemplando as melhores recomendações, conforme o modelo FLUID. A teoria denomina esse segundo modelo de processo como “to be”, ou seja, a ser. Esse novo processo representa o resultado da aplicação da teoria à situação encontrada na empresa.

Na seção seguinte, detalha-se a aplicação desse método, bem como os resultados obtidos.

Análise dos Resultados

A Delta Arcade é uma empresa brasileira desenvolvedora de jogos para computador, atualmente composta por cinco sócios. A missão da empresa é levar uma mensagem poderosa em cada um de seus jogos para que os usuários reflitam enquanto se divertem.

Em 2019, a empresa foi formalizada, tendo seu primeiro lançamento em 2020, já durante a pandemia. Atualmente, o portfólio de produtos conta com cinco jogos, sendo o Bright Days in Quarantine e Don't Give Up: Not Ready to Die seus lançamentos de maior sucesso. A Steam, uma das maiores plataformas online para jogos de computador, é o canal utilizado pela empresa para distribuir seus games. No mesmo ano, a empresa foi convidada pela prefeitura do Rio de Janeiro para participar do Rock In Rio® daquele mesmo ano, para o espaço de exposição de games independentes, onde seu jogo Politicagem foi disponibilizado para público. A empresa também participou da BGS em busca de novos contatos, possíveis investidores, publicadoras de games e feedbacks sobre seus jogos em desenvolvimento.

Em 2020, a Delta Arcade venceu o 1º Concurso de Jogos Digitais do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), da Organização das Nações Unidas (ONU), com o “Cidade do Amanhã”. É um jogo virtual de cartas e estratégia para estimular jovens a pensarem nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e promover sociedades pacíficas e inclusivas.

Na subseção seguinte, detalha-se o processo de desenvolvimento de jogos da empresa estudada.

4.1 Mapeamento das práticas atuais da empresa

A Delta Arcade é focada em jogos de escopo bem pequeno, ou seja, de rápida produção, baixo custo e vida útil curta. Com isso a empresa visa a minimizar os riscos e diversificar o portfólio, gerando renda de forma consistente.

Frequentemente, são realizadas seções de brainstormings para idealização de novos jogos. As ideias geradas são armazenadas em um banco de dados até um momento propício para o desenvolvimento dos jogos.

Quando este momento chega, existe uma etapa de pré-produção, onde ocorrem pesquisas de referência e análises sobre o mercado de games. Em relação às pesquisas de referência, observam-se as artes, mecânicas e design dos jogos populares.

No que se refere às análises de mercado, são formuladas palavras-chaves que representam um tipo de jogo. Essas expressões são monitoradas nas plataformas como a Steam e o Youtube, a fim de verificar seu grau de relevância em relação ao game. O monitoramento leva em consideração as necessidades dos consumidores, temas em evidência, jogos bem avaliados, e erros comuns nesse tipo de jogo.

Ainda na análise de mercado, a empresa identifica potenciais Usuários avançados nas plataformas digitais e entra em contato com eles, visando alinhar os interesses de ambos, já que o usuário avançado influencia na promoção dos jogos, por meio da produção de conteúdos. Atualmente, a empresa identifica usuários avançados de acordo com a demanda do seu processo produtivo sempre começando do zero, toda vez que precisa de um.

O resultado dos estudos e análises é somado à ideia escolhida para desenvolvimento, tentando aproveitar mecânicas e temáticas que estão dando certo. Dessa forma, a empresa consegue uma maior assertividade, desenvolvendo um jogo com mecânica ou tema já conhecido e apreciado pelo público.

Finalizada a etapa de pré-produção, elabora-se um cronograma para a etapa de produção do projeto. Nela, ocorre, sequencialmente, a execução da arte, o design e a programação do jogo, além da terceirização da música.

Na etapa de arte, a responsável pela área define a paleta de cores e a identidade visual do jogo a partir da escolha do tema selecionado e das referências estudadas anteriormente. Com base nisso, a artista executa a arte do jogo.

Com base nas mecânicas e referências estudadas de outros jogos, a área de Game Design da empresa elabora o Game Design Document, documento responsável por determinar as diretrizes, propostas, funcionalidades e mecânicas do jogo.

Com o documento pronto, é desenvolvida toda a elaboração interna do jogo, determinando os movimentos dos personagens, fases, dinâmicas e interações dos jogadores. Seguindo o processo, na etapa de programação, é determinada a arquitetura de programação do jogo (forma como suas partes são organizadas) e a correção das falhas apresentadas.

Com o desenvolvimento concluído, o jogo é lançado e começa a etapa de pós-produção. Nela, é feita a gestão de comunicação do produto, que gerencia a divulgação e repercussão do jogo, levando em consideração a interação e o comportamento dos usuários nas mídias sociais e na comunidade de jogadores.

O jogo é divulgado por pessoas influentes no mercado de games que foram identificadas como usuários avançados na etapa de Pré-Produção, com o intuito de potencializar as vendas. Além disso, são planejadas promoções e interações com os usuários, com o objetivo de impulsionar outros jogos da empresa.

Ainda na etapa de pós-produção, são analisadas possíveis expansões e atualizações do game, visando agregar mais valor ao produto. Também são realizadas manutenções no jogo para minimizar quaisquer erros que não foram corrigidos anteriormente.

Com base no processo produtivo atual da empresa, foi elaborado um fluxograma englobando todas as etapas pelas quais o jogo passa, desde o surgimento da ideia até acompanhar o jogo após o seu lançamento (Figura 2).

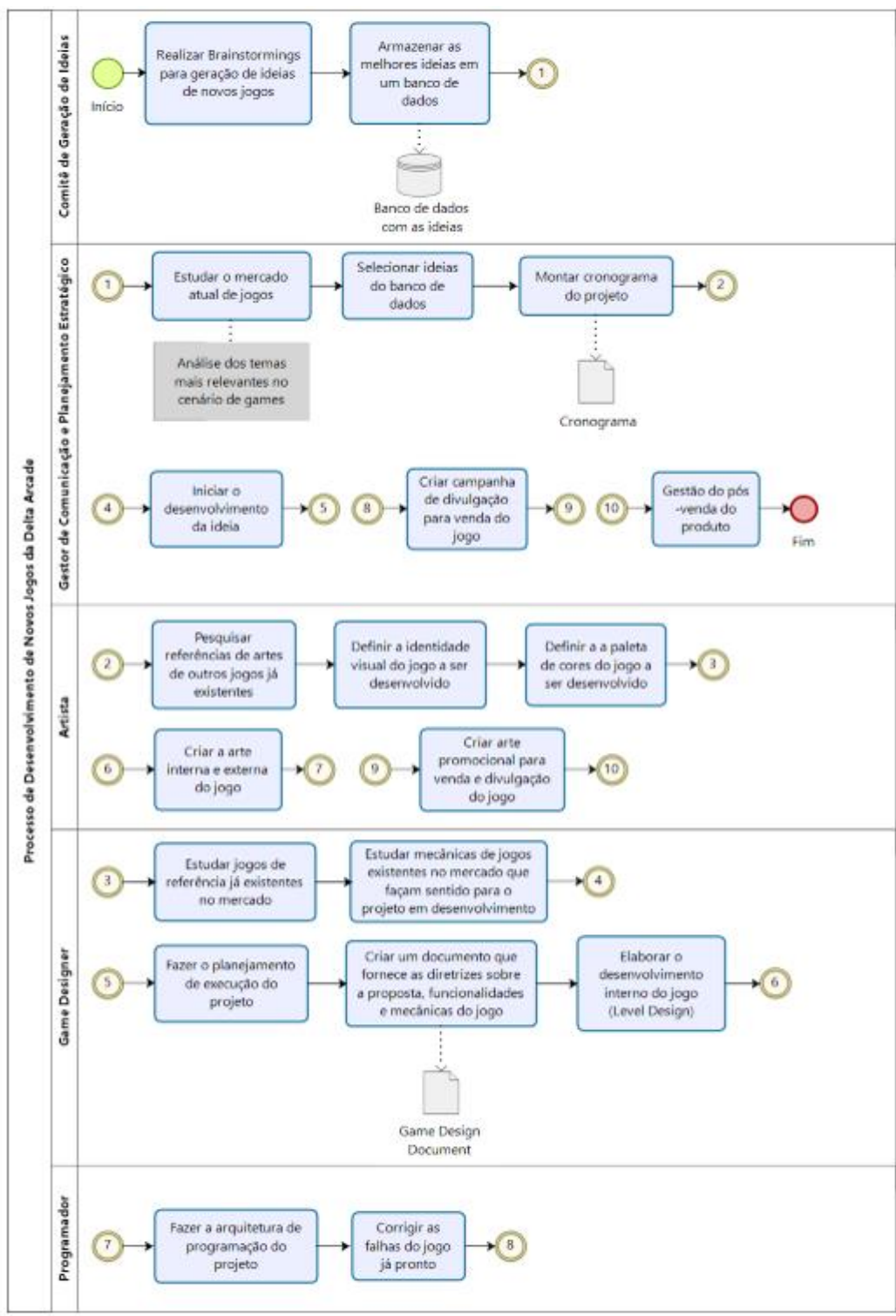


Figura 2: Fluxograma do processo de desenvolvimento “as is”.

Fonte: Elaborado pelo Autores deste Trabalho (2021)

Com base na análise do processo de desenvolvimento atual da Delta Arcade e do questionário, conclui-se que a empresa faz pouca utilização dos *usuários avançados*. Dessa forma, ficou evidenciado que o processo tem algumas oportunidades de aprimoramento.

4.2 Identificação das oportunidades de melhoria

As informações obtidas com as entrevistas e sistematizadas no fluxograma foram complementadas com as respostas a um questionário, cujas perguntas destinaram-se a verificar em que medida as práticas da empresa para identificar usuários avançados coincidem com o modelo *FLUID*. A Tabela 3 apresenta o questionário e as respostas da empresa quanto ao seu processo de identificação de usuários avançados.

Etapas	Pergunta	Não aplica	Aplica, mas tem pontos a melhorar	Aplica de maneira consistente
Formulação de palavras-chave	A empresa definiu as palavras-chave que mais representam o jogo em questão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foi avaliado o grau de relevância de cada palavra-chave em relação ao produto em questão?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foram identificados os principais criadores de conteúdo nesse tipo de produto?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Foram identificados erros comuns naquele estilo de jogo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Coleta de Dados	As redes sociais são utilizadas para coletar informações?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os dados coletados nas redes sociais são avaliados quanto a sua integridade?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os dados coletados nas redes sociais são avaliados quanto a sua precisão?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pré-Processamento	Existe alguma categorização dos dados coletados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	A interação dos usuários nas mídias sociais é levada em consideração?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	O comportamento dos usuários nas mídias sociais é analisado?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Há uma classificação quanto à relevância das postagens?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os usuários são classificados quanto a sua influência nas redes sociais?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Classificação	Existe algum método para classificar os usuários como <i>Lead Users</i> ?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Validação	É feita uma avaliação dos usuários como <i>Lead Users</i> ou não?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os avaliados como <i>Lead Users</i> são aproveitados pela empresa?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Os resultados a partir da utilização desses usuários são monitorados?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tabela 3: Questionário preenchido pela Delta Arcade para Identificação de *Lead Users*.

Fonte: Adaptado pelos Autores deste Trabalho de Pajo *et al.* (2015).

Inicialmente, é possível observar três situações quanto à identificação dos Lead Users. A primeira situação é quando a empresa não aplica; a segunda é quando aplica, mas tem pontos a melhorar e quando aplica de maneira consistente.

Percebe-se uma concentração do esforço na primeira etapa do modelo FLUID (Pajo et al., 2015), em que a empresa formula palavras-chaves com o intuito de identificar os usuários avançados. O gestor de comunicação e planejamento estratégico busca potenciais Lead Users nas plataformas digitais, como a Steam e Youtube, e entra em contato com eles. O objetivo do contato é entender melhor o mercado e a comunidade de jogos.

Na etapa de Coleta de Dados, a empresa não se utiliza de ferramentas para a identificação de usuários avançados. Portanto, é recomendado que ela utilize as redes sociais como instrumento para coleta de informações acerca do que os clientes estão esperando de um novo jogo, além de temas que estão fazendo sucesso no mercado.

Na seguinte etapa, existe uma preocupação com a interação e comportamento dos usuários nas mídias sociais. Porém, existem outros aspectos relevantes do Pré-Processamento que devem ser levados em consideração, como a categorização dos dados coletados, a relevância das postagens dos usuários e a influência deles nas redes sociais.

Na quarta etapa, a Delta Arcade não utiliza nenhum método para classificar os usuários como Lead Users. Para isso, ao analisar os dados coletados anteriormente, os usuários com postagens relevantes e influência dentro da comunidade de jogos devem ser classificados como potenciais usuários avançados.

Na última etapa, os dados coletados nas etapas anteriores não são validados. Portanto, é necessário ter uma avaliação e monitoramento dos usuários selecionados como Lead Users, quanto a sua importância e potencial utilização dentro do processo produtivo da empresa.

Identificadas as potenciais melhorias para o processo produtivo da Delta Arcade, na subseção seguinte, é apresentado um novo modelo de fluxograma para a identificação e aproveitamento dos Lead Users.

4.3 Modelagem do novo processo de identificação e aproveitamento de Lead Users

Nesta subseção, são elaborados dois novos fluxogramas, o primeiro para a identificação de Lead Users e o segundo para o processo produtivo da empresa, com o objetivo de aplicar o conceito de identificação rápida de usuários avançados e bem aproveitá-los.

Em relação ao primeiro fluxograma, trata-se da modelação de um novo processo de identificação de Lead Users dentro da empresa. O seu objetivo é criar uma base de dados com

os usuários avançados identificados pela Delta Arcade. Para isso, eles são registrados em uma base de usuários, contendo seu nome, email e telefone para contato, sua principal aplicabilidade no processo da empresa e número de seguidores nas redes sociais.

Dessa forma, diferentes perfis de usuários avançados podem ser utilizados em diferentes etapas do processo produtivo da empresa, aumentando ainda mais o potencial da sua aplicação.

O fluxograma para a identificação rápida de seus usuários avançados, de acordo com o modelo de Pajo et al. (2015), é apresentado na figura 3.

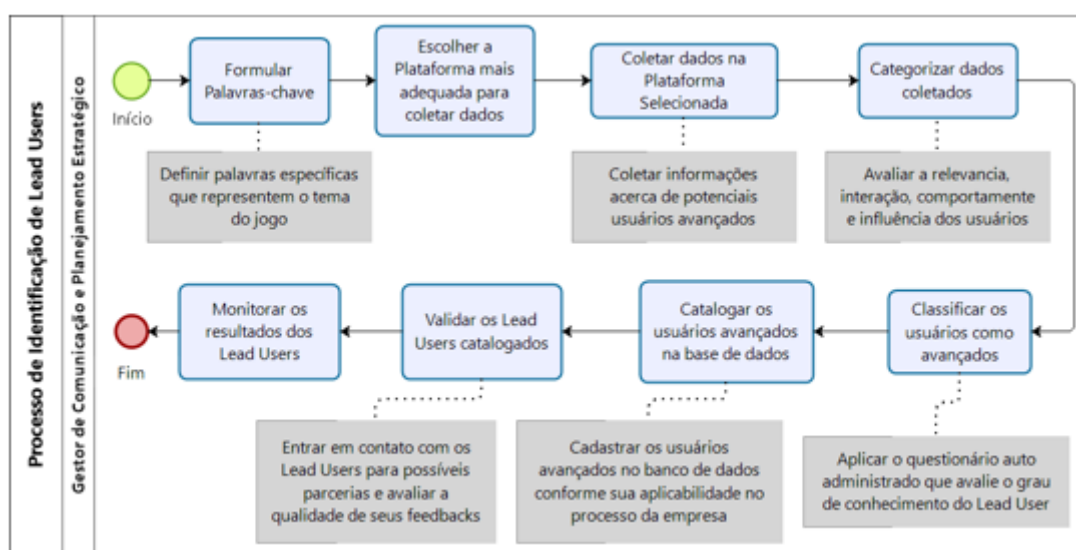


Figura 3: Novo modelo de Identificação de Lead Users

Fonte: Adaptado pelos Autores deste Trabalho de Pajo *et al.* (2015).

Vale destacar que a proposta de modelo do processo de identificação de usuários avançados apresentada acima contempla as recomendações de Pajo *et al.* (2015), aperfeiçoando as práticas atuais da Delta Arcade.

A proposta também contempla a criação de uma base de dados, permitindo a busca e seleção de um usuário avançado de maneira mais rápida, sem a necessidade de começar a identificação do zero. Em linhas gerais, o cadastro de usuários avançados na base conterà nome, *e-mail* e telefone para contato, principais habilidades e número de seguidores nas redes sociais. Pelas habilidades cadastradas será possível elaborar diferentes perfis de usuários avançados, permitindo sua utilização em diferentes etapas do processo produtivo da empresa, aumentando ainda mais o potencial da sua aplicação.

O novo modelo de identificação permitirá que a empresa busque novos usuários avançados de maneira mais ampla, rápida e eficaz. A nova base de dados permitirá que a empresa selecione um usuário avançado mais rapidamente, toda vez que precisar,

independentemente da etapa do processo de produção. Obviamente, a base de dados precisará ser atualizada eventualmente, mas isso significará um uso de recursos menor.

No Quadro 2, apresenta-se o questionário autoadministrado para a classificação de usuários comuns como avançados.

Pergunta que a empresa deve responder sobre os usuários identificados
O usuário possui experiência de uso no mercado de jogos?
Quais foram os últimos <i>feedbacks</i> do usuário em relação ao tema do produto?
O usuário é uma liderança de opinião nas mídias digitais?
O usuário percebe necessidades antes dos demais?
O usuário propõe soluções para resolver essas necessidades?
O usuário está engajado em atividades inovadoras?
O usuário possui conhecimento do produto?

Quadro 2: Questionário para classificação de *Lead Users*

Fonte: Adaptado pelos Autores deste Trabalho de Pajo *et al.*, 2015.

Em relação ao novo fluxograma do processo de desenvolvimento “*to be*” (Figura 4), é importante destacar que a proposta indica os pontos específicos em que a empresa deveria aproveitar mais a contribuição dos usuários avançados identificados e cadastrados em sua base.

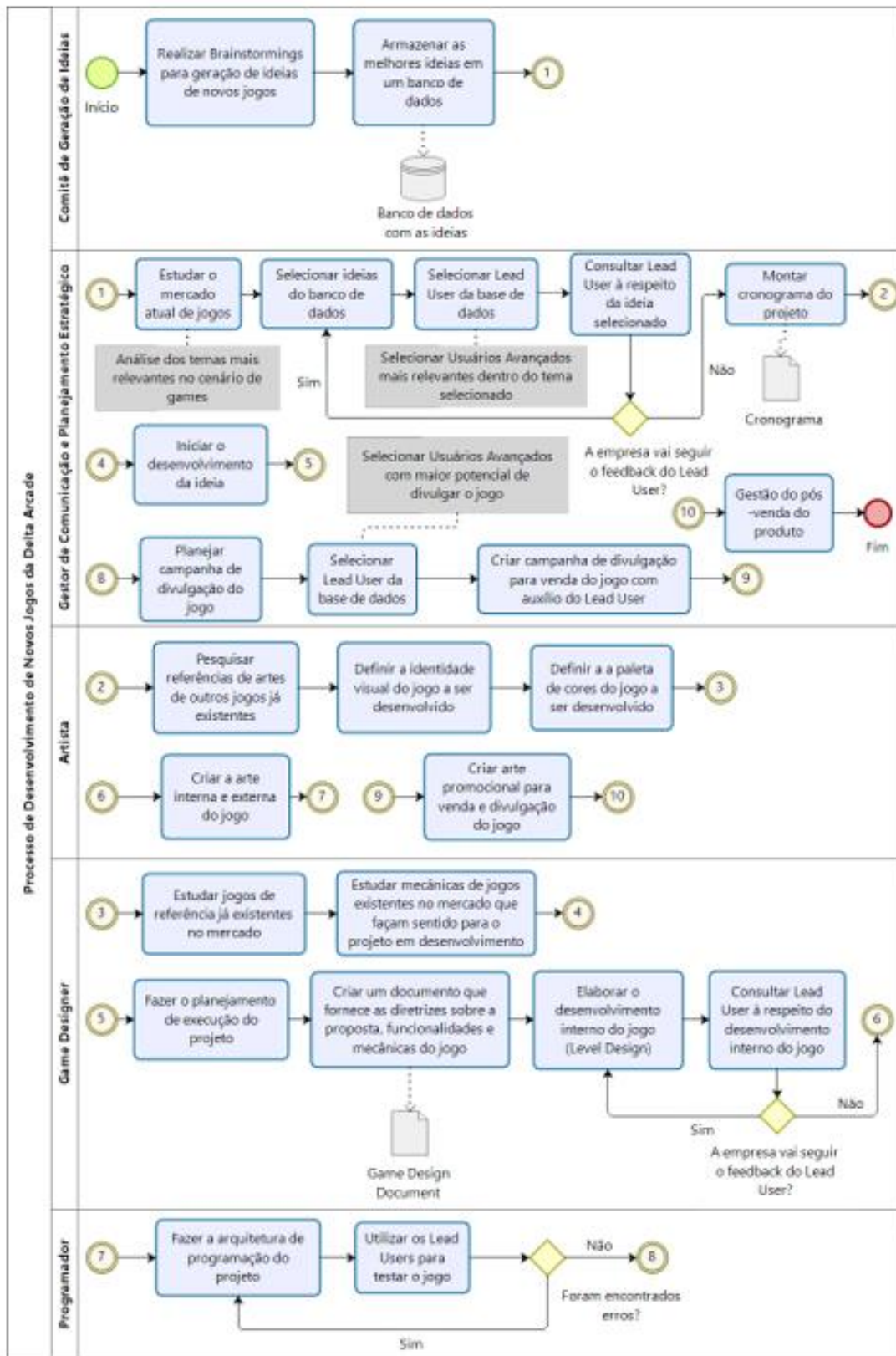


Figura 4: Novo modelo de fluxograma de desenvolvimento “to be”

Fonte: Elaborado pelos autores deste Trabalho (2021).

Ao comparar o modelo “to be” com o “as is”, são propostas algumas mudanças. A primeira delas é a inserção de uma etapa, cujo objetivo é selecionar um Lead User da base de usuários após a seleção da ideia. O intuito dessa melhoria é encontrar um usuário avançado que tenha conhecimento sobre o tema.

Após selecionado, esse usuário fornece feedbacks para a empresa acerca da ideia selecionada, levando em consideração as opiniões dos outros jogadores e as suas principais expectativas quanto aos próximos lançamentos.

A próxima mudança refere-se à consulta do mesmo usuário avançado identificado anteriormente quanto ao desenvolvimento interno do jogo. Assim como na etapa anterior, ele fornece feedbacks de como o Game Designer pode aprimorar o Level Design.

No setor do Programador, a atividade de teste de jogos foi modificada para incluir a participação do Lead User. Este usuário detém um conhecimento apurado sobre o tema do jogo, podendo perceber falhas que a empresa normalmente não identifica.

A última mudança é relacionada à campanha de divulgação do jogo. Para isso, é necessário selecionar um novo usuário avançado da base de dados. Por sua vez, esse usuário deve apresentar uma potencial influência sobre o público-alvo, considerando seu alto grau de relevância nas mídias sociais.

A partir disso, a empresa planeja a divulgação do jogo junto ao usuário previamente selecionado. Dessa forma, ele é capaz de induzir outros jogadores a adquirirem o produto da Delta Arcade.

Considerações Finais

Este artigo objetivou apresentar o resultado da modelagem do processo de identificação e aproveitamento dos usuários avançados na empresa brasileira Delta Arcade, desenvolvedora de games.

A partir da análise das respostas a um questionário, elaborado com base no modelo FLUID (PAJO et al., 2015), e de entrevistas, as práticas atuais da empresa foram sintetizadas e validadas em um fluxograma as is.

Ao confrontar o fluxograma as is com o modelo teórico estudado, foi constatada a concentração dos esforços consistentes na etapa de Formulação de palavras-chave; esforços passíveis de melhoria na etapa de Pré-Processamento; e nenhum esforço nas demais etapas do modelo FLUID. Também foi constatado que as atividades atuais da empresa para identificar potenciais usuários avançados eram limitadas a pessoas conhecidas. Outra constatação foi que

a empresa apenas aproveitava a contribuição dos usuários avançados para a promoção dos jogos.

Consequentemente, foram idealizados dois fluxogramas. O fluxograma para identificação de usuários avançados, baseada nas mídias sociais, visou a sistematizar as atividades correlatas e a criar uma base de dados qualificada sobre eles. O fluxograma para aproveitamento dos usuários avançados visou ao melhor aproveitamento deles em todas as etapas do processo de DNP descritas por Las Casas (2008).

Ficou entendido que mesmo uma empresa bem-gerenciada e com produtos premiados pode melhorar o processo de DNP, identificando os usuários avançados e incorporando o conhecimento que eles possuem. As oportunidades estão ao longo de todo o ciclo de desenvolvimento e requerem diferentes competências dos usuários. Tal iniciativa demanda a revisão dos procedimentos internos.

Por fim, recomenda-se a verificação da utilidade do modelo FLUID em outras empresas, desta e de outras indústrias.

Referências

- Apex Brasil - Big Festival 2021 impactou mais de 20 milhões de Pessoas – Disponível em <https://www.portal.apexbrasil.com.br>. Acesso em 15 jun. 2021, 21:00
- ApexBrasil – Brazil Games: receita com exportação de jogos dobra em 2018 - Disponível em <https://portal.apexbrasil.com.br>. Acesso em 05 ago. 2021, 20:33
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo – Lisboa: Edições 70, 1977
- Blog 2am Gaming - O que é jogo indie e o que isso significa? – Disponível em <https://blog.2amgaming.com>. Acesso em 05 ago. 2021, 18:51
- FIGUEIREDO, P. C. N. Aprendizagem Tecnológica e Performance Competitiva – 1ª Edição- Rio de Janeiro – FGV - 2003.
- Game XP - O que é Game XP? - Disponível em <https://ajuda.gamexp.com.br>. Acesso em 05 ago. 2021, 19:00 Game XP (2019). Game XP 2019 - Disponível em <https://www.gamexp.com.br/a-gamexp>. Acesso em 15 jun. 2021, 20:48
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social – 5ª Edição – São Paulo – Atlas - 1999
- GOMES JR, W. V., VALDATI, A., DANDOLINI, G. A., Métodos, Técnicas e Ferramentas de Gestão do conhecimento para inovação – XIII Congresso Nacional de excelência em gestão & IV Inovarse – Responsabilidade Social aplicada – 2017
- KRUGER, F. L. e MOSER, G. O marketing dos Jogos Eletrônicos – XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – 2005

- LAS CASAS, A. L. Marketing de Varejo – São Paulo – Atlas – 2008.
- MARQUES, A. B., TEYLOR, S. e MARUYAMA, U. Proposta para Implantação de um Sistema de Ferramentas para a Gestão do Conhecimento - IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão – 2013 – p. 10
- MELLO, G. e ZENDRON, P. Como a indústria brasileira de jogos digitais pode passar de fase – BNDES Setorial, n.42 – 2015
- Mercado Binário - Brainstorm de Games – Aprenda a aplicar técnicas da indústria de games no seu projeto de marketing digital. - Disponível em <https://mercadobinario.com.br>. Acesso em 26 nov. 2020, 22:17.
- Newzoo – 2020 Global Games Market Report - Disponível em <https://www.newzoo.com>. Acesso em 05 ago. 2021, 20:50
- Olhar Digital – Mercado de jogos no Brasil deve atingir US\$ 2,3 bilhões em 2021 - Disponível em <https://www.olhardigital.com.br>. Acesso em 15 jun. 2021, 19:21
- OLIVEIRA, M. F. Metodologia Científica: um manual para a realização de pesquisas em administração – Goiás – UFG – 2011.
- PAJO, S., VERHAEGEN, P. A., VANDEVENNE, D. e DUFLOU, J. R. Fast Lead User Identification Framework – Procedia Engineering – 2015
- PGB – Pesquisa Game Brasil – PGB 2021 8ª Edição - Disponível em <https://www.pesquisagamebrasil.com.br>. Acesso em 05 ago. 2021
- ProdView – Estudo revela que o mercado de games alcança 70% da população digital brasileira – Disponível em <https://prodview.com.br>. Acesso em 11 nov. 2021, 19:15
- ROZENFELD, H., FORCELLINI, F. A., AMARAL, D. C., de TOLEDO, J. C., da SILVA, S.L., ALLIPRANDINI, D. H. e SCALICE, R. K. Gestão de Desenvolvimento de Produtos:
- Uma Referência para Melhoria do Processo – 1ª Edição – São Paulo – Saraiva – 2006 – Cap. 1
- SAKUDA, L. O., FORTIM, I., ZAMBON, P. S., CARDOSO, M. V., ROLIM, A., CRUZ, E. J., OLIVEIRA, E. A., AEVEDO, T., PIRRO, R. e HARRIS, J. - II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais – Ministério da Cultura – Brasília – 2018
- Techtudo – E3 2021 – Disponível em <https://www.techtudo.com.br>. Acesso em 19 ago. 2021, 20:04
- The Enemy – O crescimento do mercado de games móbile: como a pandemia fez o setor crescer – Disponível em <https://www.theenemy.com.br>. Acesso em 11 nov. 2021, 18:46

TUZZO, S. A. e BRAGA, C. F. O Processo de Triangulação da Pesquisa Qualitativa: O Metafenômeno como Gênese - Revista Pesquisa Qualitativa. São Paulo (SP), vol. 4 n.5 – 2016
- p. 140-158

URBAN, G. L. e von HIPPEL, E. Lead User Analyses for the Development of New Industrial Products – Management Science 34, n. 5 – 1986.

Valor Investe – Com pandemia, mercado de games cresce 140% no Brasil, aponta estudo – Disponível em <https://valorinveste.globo.com>. Acesso em 11 nov. 2021, 18:52

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração – 3ª Edição - Rio de Janeiro – Atlas - 2000.

ZAPPELLINI, M. B. e FEUERSCHÜTTE, S. G. O Uso da Triangulação na Pesquisa Científica Brasileira em Administração – Administração: Ensino e Pesquisa - vol. 16 n.2 – 2015 – p.244.

Submetido em: 23.12.2022

Aceito em: 27.01.2023