

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

TIAGO FERRARI LUNA

MARKETING COLABORATIVO – ESTUDO DE CASO DO JOGO DOTA 2

FLORIANÓPOLIS, 2015

TIAGO FERRARI LUNA

MARKETING COLABORATIVO – ESTUDO DE CASO DO JOGO DOTA 2

Trabalho de conclusão de curso apresentado à disciplina CAD7304 – Laboratório de Gestão: Projeto de Trabalho de Curso, do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.

FLORIANÓPOLIS, 2015

Tiago Ferrari Luna

MARKETING COLABORATIVO - Estudo de caso do jogo Dota 2

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 15 de novembro de 2015.

Prof.^a Evelize Welzel, Dr.^a
Coordenadora de Estágios

Professores Avaliadores:

Prof. Alexandre Moraes Ramos, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Eduardo Lobo, Dr.
Avaliador 1
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Avaliador 2
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a minha namorada Gabrielly, por estar ao meu lado me dando apoio e suporte durante toda a graduação. Em segundo para a minha família pelo apoio durante todo o curso.

Um obrigado ao prof. Dr. Alexandre por ter me orientado neste trabalho e para minha parceira de orientador, Giovana, pelas discussões que tivemos e por um ter ajudado o outro em certos momentos.

Obrigado a toda a comunidade de Dota 2 por ter me ajudado na pesquisa, principalmente para o pessoal da DOTA 2 – Brasil no facebook e para o pessoal da dota2.com.br.

Obrigado também a todos os professores e colegas que me ajudaram no processo de crescimento pessoal durante a graduação. Todos os trabalhos em equipe, estudos para as provas, entre outros.

“Vi sitter här i venten o spelar lite Dota”

- **Basshunter**

RESUMO

Vivemos em um mundo cercado de tecnologias que afetam nosso dia a dia. Essas tecnologias, principalmente as de informação, afetaram como as organizações lidam com seus consumidores, pois estes têm e querem ter mais poder em suas escolhas. O Marketing Colaborativo surgiu como uma maneira de aproveitar estes dois fatores e melhorar o processo de criação e desenvolvimento de produtos ou serviços em uma organização. A Valve Corporation adotou este tipo de estratégia para o seu jogo Dota 2, que é o seu jogo de maior sucesso até o momento. O presente estudo é considerado científico aplicado com pesquisa descritiva e um estudo de caso. A coleta de dados foi secundária com dados do site do jogo e a primária foi realizada com jogadores do jogo por questionários online divulgados em comunidades de Dota 2 e possui a análise quantitativa. O trabalho se propõe a identificar quais as estratégias de marketing colaborativo ajudaram no desenvolvimento do jogo.

Palavras-chave: marketing colaborativo; co-criação; dota 2.

ABSTRACT

We live in a world surrounded by technologies that affect us daily. Those technologies, mainly the information technologies, affected the way the organizations handle its costumers, since they want and have more power in their choices. The Collaborative Marketing appeared as a way for the organizations explore these two factors to improve its creation and development process. The Valve Corporation adopted this kind of strategy for their game Dota 2, their most successful game until now. This study is considered as applied scientific with descriptive research and a case study. The data collection was fed by secondary data from the game website and the primary data was collected by online questionnaires published in Dota 2 communities and the analysis is classified as quantitative. The study propose to identify which collaborative marketing strategies helped in the game development.

Key-words: collaborative marketing; co-creation; dota 2.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: A ferramenta CANVAS	28
Figura 2: Fluxograma de ações metodológicas	35
Figura 3: Custom Games no Dota 2 client	40
Figura 4: Custom Sets - Invoker.....	41
Figura 5: Item na Oficina.....	42
Figura 6: CANVAS Dota 2	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Espectadores de eSports em 2014	24
Gráfico 2: Tempo assistindo eSports	25
Gráfico 3: Espectadores frequentes de eSports	25
Gráfico 4: Comparação esportes vs eSports	26
Gráfico 5: Crescimento do número médio e pico de jogadores no Dota 2.....	38
Gráfico 6: Gênero dos jogadores	48
Gráfico 7: Idade dos respondentes.....	49
Gráfico 8: Joga Dota 2.....	51
Gráfico 9: Desde quando joga Dota 2	52
Gráfico 10: Frequência que joga Dota 2.....	54
Gráfico 11: Frequência que joga Custom Maps	55
Gráfico 12: Frequência que desenvolve Custom Maps	56
Gráfico 13: Frequência que participa de comunidades	57
Gráfico 14: Frequência que assiste torneios profissionais.....	58
Gráfico 15: Frequência que assiste torneios amadores.....	60
Gráfico 16: Frequência que participa de torneios.....	61
Gráfico 17: Frequência que lê ou assiste conteúdos sobre o jogo	62
Gráfico 18: Frequência que faz conteúdos sobre o jogo	63
Gráfico 19: Frequência que desenvolve itens na Oficina	65
Gráfico 20: Frequência que vota nos itens que quer	66
Gráfico 21: Frequência que compra os itens	67
Gráfico 22: Melhor experiência com Custom Maps	68
Gráfico 23: Melhor experiência com sets e outros cosméticos: população e porcentagem	69
Gráfico 24: Melhor experiência com novos heróis e itens	71
Gráfico 25: Melhor experiência com balanceamento de heróis e itens	72
Gráfico 26: Melhor experiência com torneios profissionais e amadores	73
Gráfico 27: Melhor experiência com conteúdo de mídia	74
Gráfico 28: Jogadores que se consideram colaboradores	76
Gráfico 29: Motivações para colaborar	77

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.	9
Quadro 2: Novos conceitos de marketing	15
Quadro 3: Objetivos, sujeitos e ações.....	33
Quadro 4: As 10 maiores premiações dos torneios de e-Sports	39

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Valores médios e picos de jogadores no Dota 2.....	37
Tabela 2: Gênero: população e porcentagem	48
Tabela 3: Idade: população e porcentagem	49
Tabela 4: País que vive: população e porcentagem.....	50
Tabela 5: Joga Dota 2: a população e porcentagem	52
Tabela 6: Desde quando joga Dota 2: população e porcentagem.....	53
Tabela 7: Frequência que joga Dota 2: população e porcentagem	54
Tabela 8: Frequência que joga Custom Maps: população e porcentagem	55
Tabela 9: Frequência que desenvolve Custom Maps: população e porcentagem	56
Tabela 10: Frequência que participa de comunidades: população e porcentagem.....	58
Tabela 11: Frequência que assiste torneios profissionais: população e porcentagem.....	59
Tabela 12: Frequência que assiste torneios amadores: população e porcentagem	60
Tabela 13: Frequência que participa de torneios: população e porcentagem	61
Tabela 14: Frequência que lê ou assiste conteúdo: população e porcentagem.....	63
Tabela 15: Frequência que faz conteúdo: população e porcentagem	64
Tabela 16: Frequência que desenvolve itens na oficina: população e porcentagem	65
Tabela 17: Frequência que vota nos itens que quer - população e porcentagem.....	66
Tabela 18: Frequência que compra os itens - população e porcentagem	67
Tabela 19: Melhor experiência com Custom Maps: população e porcentagem.....	69
Tabela 20: Melhor experiência com sets e outros: população e porcentagem	70
Tabela 21: Melhor experiência com novos heróis e itens: população e porcentagem	71
Tabela 22: Melhor experiência com balanceamento de heróis e itens: população e porcentagem.....	73
Tabela 23: Melhor experiência com torneios profissionais e amadores: população e porcentagem.....	74
Tabela 24: Melhor experiência com conteúdo de mídia: população e porcentagem.....	75
Tabela 25: Jogadores que se consideram colaboradores: população e porcentagem	76
Tabela 26: Motivo de melhorar experiência: população e porcentagem.....	78
Tabela 27: Motivo de obter mais diversão: população e porcentagem	78
Tabela 28: Motivo de gostar de ajudar: população e porcentagem	79
Tabela 29: Motivo de obter reconhecimento: população e porcentagem	79

Tabela 30: Motivo de ganhar dinheiro: população e porcentagem	80
Tabela 31: Motivo de querer ver o jogo crescer: população e porcentagem.....	80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema	3
1.2 Objetivos	4
1.2.1 Objetivo Geral	4
1.2.2 Objetivos Específicos	4
1.3 Justificativa	5
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 A Sociedade e o marketing	7
2.1.1 A evolução do marketing	8
2.1.2 Tecnologias de informação e comunicação	10
2.2 Marketing Colaborativo	12
2.2.1 Co-criação de valor	15
2.3 Indústria de e-Sports	21
2.3.1 Histórico do e-Sports	22
2.3.1 e-Sports na mídia	23
2.4 Modelo de Negócios	27
2.5 Fechamento	30
3 METODOLOGIA	32
2.1 Tipo de Estudo	32
2.2 Pesquisa	32
2.3 Coleta e análise de dados	32
2.4 Processo Metodológico	33
4. DESENVOLVIMENTO	36
4.1 Caracterização do Jogo	36
4.1.1 Elementos do jogo	39
4.2 O Modelo de Negócios CANVAS	43
4.3 Apresentação e análise dos dados da pesquisa	48
4.3.1 Características e informações dos respondentes	48
4.3.2 Jogadores de Dota 2 e frequência nas atividades de experiência	52
4.3.3 Oficina do Dota 2	64
4.3.4 Fatores que melhoram a experiência	68
4.3.4 Motivações para colaborar	75
4.4 Estratégias que contribuíram para o desenvolvimento do jogo	81
4.4.1 Desenvolvimento de Custom Maps	81

4.4.2 Desenvolvimento de Itens da Oficina.....	81
4.4.3 Desenvolvimento de Torneios	82
4.4.4 Comunicação por comunidades (balanceamento)	82
4.4.5 Criação de conteúdo midiático	82
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA COM JOGADORES DE DOTA 2.....	90

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão apresentadas a contextualização do tema marketing colaborativo e apresentação do problema de pesquisa. Como também o objetivo geral e os objetivos específicos do presente trabalho e sua justificativa em questão de importância, oportunidade, originalidade e viabilidade.

1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

O futuro é imprevisível. Não se consegue antecipar e prever tudo que acontecerá, pois aquilo que se sabe sobre o mundo é pouco em comparação ao que não se sabe, deixando a todos expostos à ameaças que podem mudar o funcionamento das coisas como são agora, como guerras, crises econômicas, epidemias e diversos outros fatores inesperados. (TALEB, 2008).

O que se pode fazer é aceitar que não se pode prever os eventos futuros com confiabilidade e consistência e se preparar com antecedência para possíveis eventos inesperados (COLLINS e HANSEN, 2012).

Quando ocorrem mudanças no ambiente macroeconômico, o comportamento do consumidor também muda, o que provoca mudanças na maneira que o marketing deve ser feito (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010). Portanto, as empresas devem estar atentas a tais mudanças.

Manter-se vigilante e atento às mudanças nos mercados é um papel difícil até mesmo para grandes e consolidadas empresas, como mostram experiências negativas de grandes organizações como IBM, Coca-Cola, Nike, entre diversas outras (HARTLEY, 2001).

Muitos dos erros cometidos por tais empresas advêm do mau relacionamento ou má comunicação com seus fornecedores, clientes, funcionários e demais *stakeholders* (HARTLEY, 2001).

O avanço das tecnologias de informação trouxe diversas mudanças ao cenário econômico. Com os computadores pessoais, houve uma democratização das ferramentas de produção, podendo envolver consumidores, fornecedores, entre outros no processo de produção. E com a *internet*, houve uma democratização das ferramentas de divulgação e distribuição, dando maior poder aos consumidores na hora de discutir e comunicar sobre uma marca (ANDERSON, 2006).

Há também um terceiro fator, os filtros, como os de pesquisas no *site* do Google, que facilitaram a ligação entre oferta e demanda, deixando mais limpo o caminho para encontrar os melhores produtos para satisfazer suas necessidades (ANDERSON, 2006).

Os fatores citados acima surtem efeito no modo como as empresas produzem seus bens e serviços e seu modo de comunicação com os *stakeholders*. A conectividade e interatividade permitida por tais avanços transformou os consumidores em prosumidores, pois eles não só recebem e usufruem de bens, serviços e informações, mas também participam em seu processo de criação, produção, divulgação e o que mais obterem acesso (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Para o envolvimento dos *stakeholders* nos processos de comunicações e produção de bens e serviços, dá-se o nome de marketing colaborativo (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Considerando o que foi abordado acima, este trabalho procura identificar quais estratégias de marketing colaborativo contribuíram para o desenvolvimento do jogo DOTA 2?

1.2 Objetivos

Abaixo serão descritos os objetivos geral e específicos do presente trabalho, visando satisfazer o problema de pesquisa.

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar quais estratégias de marketing colaborativo que contribuíram para desenvolvimento do jogo DOTA 2.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral, o mesmo será decomposto em objetivos específicos ditos a seguir:

- a) Discutir a importância do marketing colaborativo no momento econômico atual;
- b) Identificar as atividades da empresa utilizadas no jogo DOTA 2 relacionadas ao marketing colaborativo pela metodologia BMC CANVAS;
- c) Analisar a percepção dos clientes em relação às estratégias de colaboração.

1.3 Justificativa

A realização deste trabalho de justifica pelos motivos a seguir, classificados em termos de importância, oportunidade e viabilidade.

Em relação a sua importância, o presente trabalho é importante, pois visa mostrar o impacto positivo da utilização do marketing colaborativo nas estratégias organizacionais. Sua importância também se dá pelo fato do rápido crescimento da indústria de jogos eletrônicos, que aumentou de 58 milhões para 89 milhões de espectadores frequentes do ano de 2012 até 2014 e tem uma previsão de crescimento para 145 milhões até o ano de 2017.

Sua oportunidade se dá pelo fato de a abordagem ser cada vez mais utilizada pelas organizações como uma das principais estratégias de negócio para criatividade e inovação, como também para a melhoria da experiência dos clientes.

Outro fator de oportunidade é pelos esportes eletrônicos terem sido considerados esportes olímpicos de segunda categoria, como o xadrez, polo, entre outros e podem ter a chance de serem competidos nas olímpiadas de Seoul em 2020 (TOLEDO, 2015).

O trabalho é viável, pois há grande disponibilidade de informações gratuitas sobre o jogo e a empresa na internet e são de fácil acesso. O público-alvo da pesquisa também é de fácil acesso por meio das comunidades, fóruns e sites do jogo *online*.

A originalidade do trabalho está relacionada ao fato de não existir ou pelo menos não terem sido encontrados trabalhos de marketing colaborativo sobre o jogo Dota 2 e nem relacionados a indústria de esportes eletrônicos.

1.4 Limitações de Escopo

O presente trabalho teve início em 01 de agosto de 2015 e término em 10 de novembro de 2015.

Aqui serão abordadas apenas as estratégias de marketing colaborativo apresentadas pela Valve Corporation no jogo Dota 2 até a data de término do trabalho.

1.5 Estrutura do Trabalho

No capítulo 2 será apresentada a fundamentação teórica com os conceitos principais sobre o tema de marketing colaborativos que sustentam o presente trabalho. Inicia-se pela

evolução do marketing e os fatores tecnológicos que facilitaram a inserção do marketing colaborativo nas organizações e em seguida suas características e elementos.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia e o processo de pesquisa para se atingir os objetivos propostos anteriormente. Inicia-se pelo tipo de estudo, pesquisa, coleta e análise de dados e como foi o processo metodológico.

No capítulo 4 será apresentado o desenvolvimento do trabalho, com a apresentação dos dados coletados, tanto secundários quanto primários e suas análises por meio da criação de um *Business Model Generation CANVAS* e os fundamentos teóricos propostos na fundamentação.

No capítulo 5 serão apresentadas as considerações finais do presente trabalho e o cumprimento ou não dos objetivos propostos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os conceitos que fundamentam a realização do presente trabalho, indo desde os fatores precursores da abordagem do marketing colaborativo até sua funcionalidade para a sociedade e suas organizações.

Em seguida, será contextualizado o cenário presente dos jogos de esportes eletrônicos, como o Dota 2, demonstrando sua importância na atualidade. Após isto, será explicado como funciona o Business Model Generation CANVAS e sua utilização para o entendimento do modelo de negócios de uma organização.

Por último, será realizado o fechamento do capítulo de fundamentação teórica.

2.1 A Sociedade e o marketing

Vivemos em uma sociedade a qual a imprevisibilidade faz parte da rotina. Segundo Taleb (2007, p. 187), “o mundo é muito, mas muito mais complicado do que pensamos”. Ou seja, o autor diz que o futuro é incerto e entendê-lo está além das nossas capacidades e, diferentemente do que pensamos, ele é imprevisível. Para as organizações, elas não sabem ao certo o que os clientes querem.

Nessa realidade, as coisas que não sabemos são mais importantes que aquelas que sabemos. O que sabemos pode nos dar uma falsa segurança, nos deixando míopes a eventos danosos que estão por vir (TALEB, 2007).

Taleb (2007) cita o exemplo da utilização da análise de dados históricos, de tendências, entre outras ferramentas estatísticas que nos ajudam até certo ponto nas previsões realizadas. Porém, podem nos passar uma falsa segurança e nos cegar em relação ao futuro.

Em sua pesquisa, Collins e Hansen (2012) identificaram que as empresas que obtêm maior sucesso ao longo prazo entendem que o futuro é incerto e que alguns eventos ruins e imprevisíveis podem e vão acontecer. Portanto, essas empresas criam planos de contingência, ações e a construção de ‘amortecedores’ para caso aconteçam tais eventos.

Os autores identificaram, principalmente, duas características dos líderes dessas empresas, que conseqüentemente são refletidas nas mesmas, relacionadas às suas ações diante da imprevisibilidade. São essas as características:

- a) Criatividade empírica: diante das incertezas, os líderes não se voltam em primeiro lugar para outras pessoas, para a sabedoria convencional, para figuras de autoridades ou para colegas em busca de orientação, mas sim para as evidências empíricas;
- b) Paranoia produtiva: os líderes se mantêm hipervigilantes e ficam bastante atentos às ameaças e mudanças em seus ambientes, mesmo (e particularmente) quando tudo está bem.

Para entender melhor como as empresas lidam com essa imprevisibilidade, será necessário falar sobre a evolução do marketing e o advento de novas tecnologias de informação e comunicação.

2.1.1 A evolução do marketing

O marketing de uma organização pode ser resumido em quatro principais funções de acordo com Richers (2000), que são:

- a) Análise: lida com a compreensão do ambiente o qual a organização está inserida, incluindo seus fornecedores, consumidores, concorrentes, legisladores, entre outros;
- b) Adaptação: lida com a adaptação do bem ou serviço da organização para atender as novas demandas do mercado;
- c) Ativação: lida com o processo de fazer o público-alvo conhecer o bem ou serviço, por meio de divulgação, promoção, entre outros e com a distribuição do mesmo;
- d) Avaliação: lida com a retroalimentação gerada pelas vendas, pesquisas, entre outros para a melhoria contínua do bem ou serviço ofertado.

Para a presente discussão, destaca-se a função análise, também chamada de análise ambiental, pois a mesma se constitui da análise das variáveis que podem afetar as estratégias da empresa e por isso deve ser um processo contínuo de investigação das condições que determinam a localização, a natureza, o tamanho, a direção e a intensidade das forças do ambiente que podem ou devem afetar as vendas futuras da empresa (RICHERS, 2000).

Ao prestar atenção no ambiente de marketing, nas necessidades dos clientes e monitorar continuamente o ambiente de negócios no qual a empresa opera, o profissional de marketing é capaz de identificar oportunidades potenciais, assim como possíveis ameaças (GREWAL e LEVY, 2012). Com isso, pode-se observar a evolução do marketing nas últimas décadas.

Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), o marketing teve três principais momentos diferentes em três diferentes eras. Esses momentos são chamados de 1.0, 2.0 e 3.0.

No Marketing 1.0, que aconteceu durante a era industrial, marketing dizia respeito a vender a quem quisesse comprar.

Os produtos eram simples e criados para atender os mercados de massa. Seu objetivo “era padronizar e ganhar em escala, a fim de reduzir ao máximo os custos de produção, para que essas mercadorias pudessem ter um preço mais baixo e ser adquiridas por um número maior de compradores” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p.3).

No Marketing 2.0, que surgiu na atual era da informação, a “tarefa do marketing já não é mais tão simples. Os consumidores hoje são bem informados e podem facilmente comparar várias ofertas de produtos semelhantes” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p.4).

De acordo com os autores supracitados, quem define o preço do produto é o cliente, as preferências são muitíssimas variadas e, portanto, há a necessidade de segmentação dos mercados para melhor atender o público.

Já no Marketing 3.0, que se situa na era voltada para os valores, segundo os autores, ao invés de tratarem as pessoas apenas como consumidoras, “os profissionais de marketing as tratam como seres humanos plenos” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p.4).

Uma das principais diferenças da abordagem do Marketing 3.0 para a 2.0 é que a 3.0 não encara os consumidores como alvos passivo de suas campanhas de marketing, mas sim como possíveis parceiros (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

O quadro 1 resume as diferenças entre os três principais momentos do marketing.

Quadro 1: Comparação entre Marketing 1.0, 2.0 e 3.0.

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Marketing centrado no produto	Marketing voltado para o consumidor	Marketing voltado para os valores
Objetivos	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Fazer do mundo um lugar melhor
Forças propulsoras	Revolução industrial	Tecnologia da informação	Nova onda de tecnologia
Como as empresas veem o mercado	Compradores de massa, com necessidades físicas	Consumidor inteligente, dotado de coração e mente	Ser humano pleno, com coração, mente e espírito

Conceito de marketing	Desenvolvimento de produtos	Diferenciação	Valores
Diretrizes de marketing da empresa	Especificação do produto	Posicionamento do produto e da empresa	Missão, visão e valores da empresa
Proposição de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transação do tipo um-para-um	Relacionamento um-para-um	Colaboração um-para-muitos

Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Como é possível observar no quadro 1, as organizações devem se preocupar mais com os fatores que vão além dos benefícios do produto ou serviço para estarem na vanguarda do processo de satisfação de necessidades e desejos dos clientes, pois eles não são apenas consumidores, mas sim pessoas.

2.1.2 Tecnologias de informação e comunicação

Os avanços das tecnologias de informação trouxeram diversas mudanças ao cenário econômico. Com os computadores pessoais, houve uma democratização das ferramentas de produção, podendo envolver consumidores, fornecedores, entre outros *stakeholders* no processo de produção. E com a *internet*, houve uma democratização das ferramentas de divulgação e distribuição, dando maior poder aos consumidores na hora de discutir e comunicar sobre uma marca (ANDERSON, 2006).

Tapscott e Williams (2007, p. 44) afirmam que a *internet* é “a plataforma mais robusta até o momento para facilitar e acelerar novas rupturas criativas” dos indivíduos. É um local onde as pessoas podem compartilhar suas criações.

Há também um terceiro fator, os filtros, como os de pesquisas no *site* do Google, que facilitaram a ligação entre oferta e demanda, deixando mais limpo o caminho para encontrar os melhores produtos para satisfazer suas necessidades (ANDERSON, 2006).

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 15), “graças à propagação dos telefones celulares, *websites* e dos canais de mídia, os consumidores têm acesso cada vez maior a mais informações, com mais rapidez e a custo mais baixo, como em nenhuma outra época”. Isso

facilita a comparação entre os diversos bens e serviços ofertados pelas diversas empresas para a avaliação e seleção do que se quer pelos consumidores.

Mas os benefícios dos avanços tecnológicos não são apenas para os consumidores, mas também para as empresas, visto que passaram a “oferecer oportunidades inteiramente novas para que os fabricantes fornecessem produtos personalizados com mais rapidez, a preços mais baixos e mais eficazes, usando técnicas de produção por encomenda, facilitadas pela *internet*” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 61).

Tais fatores surtem efeitos no modo como as empresas produzem seus bens e serviços e seu modo de comunicação com os *stakeholders*. A conectividade e interatividade permitida por tais avanços transformou os consumidores em ‘prosumidores’, pois eles não só recebem e usufruem de bens, serviços e informações, mas também participam em seu processo de criação (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Tapscott e Williams (2007, p. 20) complementam que “nunca antes os indivíduos tiveram poder e oportunidade para produzir bens e serviços de uma maneira tangível e contínua” como tem agora.

De acordo com os autores supracitados, antes a maioria das pessoas estava confinada a papéis econômicos relativamente limitados, como consumidores passivos de produtos produzidos em massa ou como funcionários ‘presos’ em ambientes de trabalho burocráticos e hierárquicos, tendo que realizar tarefas as quais os chefes lhes diziam o que fazer.

Mas as coisas mudaram. “O acesso crescente a tecnologia de informação coloca na ponta dos dedos de todos as ferramentas necessárias para colaborar, criar valor e competir” (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007, p. 21). Para os autores, tudo que uma pessoa precisa é de um computador, uma conexão de rede (*internet*) e uma faísca de criatividade para se juntar a economia.

Ainda sobre a tecnologia, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.22) citam que a “nova onda de tecnologia facilita a disseminação de informações, ideias e opinião pública, e permite aos consumidores colaborarem para criar valor”.

Pode-se perceber que o acesso às tecnologias de informação e comunicação deram empoderamento ao consumidor. “Embora individualmente o consumidor seja fraco, o seu poder coletivo sempre será maior do que o poder de qualquer empresa” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 70).

Isso se dá pelo fato de que com o acesso a volumes de informação sem precedentes, os consumidores esclarecidos são capazes de tomar decisões mais informadas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Os autores Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 17) afirmam que os “seres humanos têm a tendência natural de aglutinar-se em torno de interesses, necessidades e experiências comuns” e a ‘explosão’ da *internet* está fomentando esse anseio, tornando cada vez mais fácil e aberta a comunicação entre consumidores.

Portanto, estamos vivenciando o surgimento de um novo tipo de economia, no qual as empresas coexistem com milhões de produtores autônomos que se conectam e criam conjuntamente em redes livremente acopladas (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o poder das redes de consumidores está em sua independência em relação a empresa. Em diversas indústrias, a divulgação boca a boca das efetivas experiências dos consumidores com os produtos em relação ao divulgado, afeta cada vez mais a demanda pelos produtos. Assim, as comunidades ou redes de consumidores mudam os padrões de cima para baixo da comunicação da empresa.

Agora, com grande desapontamento, os titãs da era industrial estão aprendendo que a verdadeira revolução está apenas começando. Só que, desta vez, os concorrentes não são mais as empresas arquirrivais, mas a massa hiperconectada e amorfa de indivíduos auto-organizados que está segurando com força suas necessidades econômicas em uma mão e os destinos econômicos na outra (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

“Os consumidores também podem usar a *internet* para experimentar e desenvolver produtos, sobretudo os digitais” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 18).

E armados com novas ferramentas conectivas, os consumidores querem interagir e co-criar valor, não só com uma empresa, mas com a totalidade de comunidades de profissionais, provedores de serviços e também com outros consumidores (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007, p. 30).

O que nos leva ao próximo subcapítulo, sobre a junção da capacidade de criar e desenvolver produtos dos clientes e o que as organizações podem fazer com isto.

2.2 Marketing Colaborativo

A complexidade crescente das ofertas, assim como de seus riscos e recompensas, confunde e frustra a maioria dos consumidores carentes de tempo. A variedade de produtos não resultou necessariamente em melhores experiências de consumo (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Portanto, os gestores não podem mais focar apenas em custos, qualidade dos produtos e processos, eficiência, etc. Isso se deve ao fato que para alcançar o crescimento lucrativo,

também devem buscar novas fontes de inovação e criatividade que estejam de acordo com aquilo que é procurado e necessitado pelos consumidores (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Cada vez mais, os consumidores estão em busca de soluções para satisfazer seu anseio de transformar o mundo num lugar melhor. Eles “buscam empresas que abordem suas mais profundas necessidades de justiça social, econômica e ambiental em sua missão, visão e valores” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 4).

Um dos tipos de estratégias que as empresas podem utilizar para gerar mais inovação e criatividade, utilizando-se das novas tecnologias de informação e comunicação, e que atendam os anseios dos consumidores é a do marketing colaborativo.

Williams (2013) chama de marketing colaborativo o processo de alinhar os interesses, recursos e força de marketing da sua organização com outra que possui opiniões similares às suas para obter muito mais que ela conseguiria sozinha.

Para o autor, basicamente, o conceito permite que organizações similares e complementares se unam e cortem seus orçamentos com publicidade. O conceito não se trata apenas de salvar dinheiro, mas também providenciar força e credibilidade para cada marca das companhias participantes.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) complementam, dizendo que marketing colaborativo trata da colaboração entre os diversos elementos da cadeia de valor da empresa, como fornecedores, clientes, concorrentes, entre outros, para o desenvolvimento de bens, serviços e comunicação da organização.

De acordo com os autores supracitados, a crescente tendência dos consumidores a colaborarem com os processos produtivos e de comunicação afetaram os negócios. Hoje, os profissionais de marketing não têm mais controle total sobre suas marcas, pois agora estão competindo com o poder coletivo dos consumidores.

Por isso, as empresas precisam colaborar com seus consumidores. A colaboração começa quando os gerentes de marketing ouvem a voz do consumidor para entender sua mente e captam seus insights, mas não apenas isso. “Ocorre uma colaboração mais avançada quando os consumidores desempenham o papel principal na geração de valor por meio da co-criação de produtos e serviços” (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p. 11).

Para as empresas inteligentes, a colaboração em massa oferece várias oportunidades. Até mesmo velhas indústrias podem aproveitar essa revolução para criar valor de maneira inusitada (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Ressalta-se que a cooperação como estratégia de adquirir diferenciais competitivos e obter mais recursos e capacidades num ambiente de grande concorrência pode ser considerada altamente positiva (FEIJÓ e ZUQUETTO, 2014).

No mundo colaborativo, influenciado pela nova onda de tecnologia, os consumidores também desempenham papel principal na comunicação. Eles estão cada vez mais avessos às publicidades e propagandas das organizações e confiando cada vez menos nisso. Eles utilizam cada vez mais as mídias sociais e fóruns na *internet* para saber sobre um bem ou serviço e também confiam cada vez mais nessas opiniões de desconhecidos do que nas opiniões da própria organização (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

A nova colaboração está mudando a maneira como as empresas utilizam o conhecimento e a capacidade de criar valor. Isso afeta praticamente todos os setores e todos os aspectos de gestão. Um novo tipo de empresa está surgindo, uma empresa que abre suas portas para o mundo, inova em conjunto com todos sobretudo os clientes, compartilha recursos que antes eram guardados a sete chaves e utilizam o poder da colaboração em massa para inovar (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Como já foi falado anteriormente, o ritmo e imprevisibilidade das mudanças e a evolução das demandas dos clientes são tão rápidas que é difícil as empresas conseguirem se manter atualizadas apenas com seus recursos internos. Portanto, nem mesmo relacionamentos fortes com alguns parceiros ajudam a acompanhar o ritmo dos anseios dos clientes com rapidez (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Para inovar e ter êxito, a nova colaboração em massa precisa se tornar parte da rotina dos líderes empresariais. Aprender como interagir e criar em conjunto com o grupo mutante de parceiros auto-organizados está se tornando uma habilidade essencial, tão importante como outras funções de gestão como elaboração de orçamentos, P&D e planejamento (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Ao envolver os consumidores mais ativamente em processos de P&D, novas ideias de produtos poderão ser geradas, as quais são mais prováveis de serem aceitas pelos consumidores, desse modo aumentando a probabilidade do sucesso de um novo produto (HOYER et al., 2010).

Por isso, todo o marketing deve ser repensado. O quadro 2 chama a atenção para os novos conceitos de marketing.

Quadro 2: Novos conceitos de marketing

As disciplinas de marketing	O conceito atual de marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4 Ps (produto, preço, praça e promoção)	Co-criação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo e posicionamento	“Comunização”
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento da personalidade

Fonte: adaptado de Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Em relação aos futuros conceitos utilizados pelo marketing apresentados no quadro 2, este trabalho se limitará a discutir a co-criação que está relacionada ao marketing colaborativo, que será abordada nos próximos subcapítulos.

2.2.1 Co-criação de valor

Primeiramente, para falar de co-criação de valor é necessário definir o que é valor. Segundo Kotler e Keller (2012), valor é a diferença somatória percebida pelo consumidor entre benefícios e custos tangíveis e intangíveis.

No mercado, geralmente, o valor é entendido como uma troca de dinheiro por um produto ou serviço. Portanto, a criação de valor é o propósito principal e o processo central de permuta econômica (VARGO, MAGLIO e AKAKA, 2008).

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o sistema tradicional de geração de valor não mais funciona. Cada vez há maior variedade de produtos e serviços que geram menos valor e dificultam a escolha dos consumidores.

“A resposta, acreditamos, parte de uma premissa diferente, centrada na co-criação de valor. Começa com a mudança do papel do consumidor no sistema industrial” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 16).

Segundo os autores supracitados, a co-criação de valor é quando os consumidores e outros parceiros da cadeia de valor trabalham juntos com a empresa para a criação de um bem, serviço, experiência ou outro fator que gere valor para os consumidores finais.

Para Hoyer et al. (2010), a co-criação é vital na área de criação de novos produtos. A co-criação nessa área é a prática de colaboração no desenvolvimento de produtos por empresas e consumidores. Entretanto, a co-criação permite os consumidores a tomarem parte ativa e papel central como participantes do processo.

As novas tecnologias auxiliam no processo de co-criação, dando impulso a essa prática. Segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), a nova onda de tecnologia permite que os indivíduos se expressem e colaborem entre si. Os autores ainda citam que a tecnologia e a comunicação transformam os consumidores em prosumidores, no sentido que estes agora são mais ativos nos processos de criação, produção e comunicação dos bens e serviços.

A co-criação por parte dos prosumidores é uma abordagem atrativa para as empresas por uma grande variedade de razões, mas principalmente pelo fato de que as ideias geradas pela co-criação estarão provavelmente mais próximas às necessidades dos consumidores (HOYER et al., 2010).

Para Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p. 61), um líder de negócios que consegue captar uma pequena mudança no mercado pode obter grande vantagem competitiva. Para fazer isso, “os líderes não devem ser líderes operacionais que se concentram na organização interna. Devem estar atentos a descobertas e ter mentalidade aberta”. Portanto, eles devem ir atrás dos consumidores e ouvir suas opiniões ou ainda mais longe e envolvê-los no processo de criação de valor.

Indo além da gestão de seus produtos, os gestores devem também estar atentos à qualidade das experiências de co-criação, visto que podem envolver seus consumidores finais (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

As organizações devem estar atentas ao processo de colaboração, pois “por um lado, os consumidores podem atuar como multiplicador do P&D da empresa. Por outro lado, podem ser intrusivos demais e arruinar a experiência de outros consumidores” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 74).

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010, p.37) afirmam que existem três processos centrais de co-criação. Em primeiro lugar, as empresas devem criar o que chamamos de “plataforma”, um produto genérico que pode ser customizado mais adiante. Em segundo, elas devem deixar os consumidores individuais dentro de uma rede ou comunidade customizarem a plataforma de acordo com suas identidades singulares. E, finalmente, solicitar o *feedback* do consumidor e enriquecer a plataforma, incorporando todos os esforços de customização feitos pela rede de consumidores.

“Isso desafia o amago de dois pressupostos tradicionais profundamente arraigados nas práticas de negócios: (1) que qualquer empresa ou setor pode criar valor unilateralmente; e (2) que o valor situa-se exclusivamente nos produtos e serviços da empresa ou do setor” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 22).

As empresas não mais podem agir com autonomia total, projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando comunicação de marketing e controlando todos os canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Estes agora querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios. Armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as escolhas disponíveis, os consumidores fazem questão de interagir com as empresas e assim co-criar valor. A interação como base para a co-criação é o fulcro de nossa realidade emergente (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Entretanto, pouco se sabe sobre quais fatores motivam os consumidores a co-criarem, pois ela envolve gasto de tempo não monetário e monetário, recursos, esforços físicos e psicológicos para aprender e participar do processo (HOYER et al., 2010).

Para Hoyer et al. (2010), alguns dos fatores motivadores são: financeiros, benefícios sociais (como reconhecimento), entre outros fatores psicológicos que os possam influenciar. Como também para melhorar sua satisfação com o produto ou serviço existente.

Muitos ainda confundem a co-criação de valor com o ‘foco no consumidor’. O primeiro é quando o cliente realmente cria o produto junto com a empresa, já o segundo é quando as empresas decidem quais são os componentes básicos e os clientes podem modificar certos elementos, como a customização de um veículo no seu *showroom* (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

E para a co-criação acontecer, alguns elementos por parte dos envolvidos são necessários.

2.2.1.1 Elementos da co-criação de valor

Para uma co-criação de valor bem-sucedida entre empresa e seu público-alvo, ela deve ir de acordo com quatro principais elementos básicos, que são: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência (ou DART) (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

O diálogo significa interatividade, envolvimento profundo e propensão a agir – por ambas as partes. Diálogo é mais do que ouvir os clientes: gera compreensão empática resultante da experimentação da experiência dos consumidores e promove o reconhecimento do contexto emocional, social e cultural de cada experiência. Implica o compartilhamento do aprendizado e

da comunicação entre duas partes em igualdade de condições, que buscam a solução de problemas. O diálogo cria e sustenta uma comunidade fiel (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Alguns dos aspectos mais importantes do diálogo são que ele foca assuntos que interessam ao consumidor e à empresa, exige um fórum ou ambiente propício ao diálogo e também requer regras, sejam elas implícitas ou explícitas, que promovam interações ordeiras e produtivas (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

O diálogo estimula não só o compartilhamento do conhecimento, mas também, ainda mais importante, novos níveis qualitativos de compreensão entre as empresas e os consumidores. Também permite que os consumidores infundam suas perspectivas sobre valor no processo de criação de valor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Em relação ao acesso, percebe-se que o foco tradicional das organizações e suas cadeias de valor eram orientados apenas para a criação de produtos e para a transferência de sua propriedade para os consumidores. Porém, cada vez mais, “o objetivo dos consumidores é o acesso às experiências desejáveis – não necessariamente a propriedade do produto. Não se precisa possuir algo para acessar uma experiência” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 41).

O acesso questiona a noção de que os consumidores são capazes de experimentar valor apenas por meio da propriedade. Ao focar o acesso a experiências em vários pontos de interação, em oposição à simples propriedade de produtos, as empresas ampliam suas oportunidades de negócios (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Sobre a avaliação de risco, Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 44) comentam que está relacionado à probabilidade de dano ao consumidor. Os gestores presumem que a empresa tem mais capacidade de avaliar e gerenciar os riscos de seu negócio. “Portanto, ao comunicar-se com os consumidores, os profissionais de marketing focam quase que completamente a explicitação dos benefícios, ignorando em grande parte os riscos”.

Porém, agora, com maior participação dos consumidores no processo de criação de valor, os mesmos querem saber mais sobre os riscos relacionados aos bens e serviços ofertados.

A avaliação do risco presume que, se os consumidores se tornam co-criadores de valor com as empresas, passarão a demandar mais informações sobre os riscos potenciais dos bens e serviços; mas também é possível que assumam mais responsabilidade pelo manejo desses riscos (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

E por último, a transparência, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 47), está relacionada à comunicação da organização com seu público. “As empresas não podem mais

pressupor a opacidade dos preços, custos e margens de lucro”, pois à medida que “as informações sobre produtos, tecnologias e sistemas de negócios ficam mais acessíveis, o desenvolvimento de novos níveis de transparência torna-se cada vez mais desejável”.

Aqui se percebe que a transparência facilita o diálogo colaborativo com os consumidores, criando condições para que as empresas melhor engajem os clientes como colaboradores (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004). Ainda, a transparência de informações é necessária para promover a confiança entre instituições e indivíduos.

Os elementos DART de co-criação de valor são essenciais para a criação efetiva de bens ou serviços viáveis para a produção da organização, minimizando os riscos de produzir bens ou serviços não vendáveis. Aqui, relembra-se a criatividade empírica de Collins e Hansen (2012), a qual é possível obter experimentação na prática e envolvimento com evidências tangíveis, visto que os consumidores estarão junto no processo.

Portanto, as empresas podem fazer “seus movimentos ousados e criativos apoiados em uma sólida base empírica” (COLLINS e HANSEN, 2012, p. 63).

2.2.1.2 Ambientes de co-criação de valor

A co-criação pode acontecer tanto em ambientes virtuais como em ambientes físicos. Ela pode ainda “envolver ambientes virtuais e físicos, com os canais tradicionais transformando-se em complementos dos novos canais eletrônicos” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p. 59).

As organizações devem identificar os melhores canais e suas devidas combinações para melhor atender as necessidades de colaboração dos consumidores. Para isso, também é necessário entender suas motivações e nível de colaboração.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) citam que alguns consumidores gostam de demonstrar suas habilidades na geração de valor, querem adaptar um produto ou serviço ao seu gosto, querem recompensas financeiras ou não por parte da empresa, como um meio de obter um emprego ou até mesmo por mera diversão.

Para criar ambientes que proporcionam a experiência de co-criação, Prahalad e Ramaswamy (2004) indicam quatro alavancas para transformar as empresas em inovadoras. São essas: granularidade, extensibilidade, conectividade e evolutividade.

Segundo os autores, a granularidade tem a ver com dar ao consumidor a capacidade de interagir com os ambientes e a empresa no nível que quiserem de imersão e interação. Eles

sugerem um ambiente de experiências baseado em eventos para as interações ocorrerem em níveis diferentes de agregação e riqueza.

“Para alcançar alta granularidade, os gestores precisam compreender em profundidade os consumidores – na verdade, ter empatia com eles -, submetendo-se continuamente a novas experiências com os clientes” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.83).

Já a extensibilidade, para os autores, envolve a exploração de como as tecnologias, os canais ou os modos de entrega criam condições para que os consumidores experimentem as funções convencionais de uma organização de novas maneiras, além de criar funções inteiramente novas, estendendo o portfólio de experiências para os clientes.

A conectividade é reconhecer que os eventos de pontos de contato entre a empresa e o consumidor se interligam de várias maneiras, sob o ponto de vista do consumidor. Portanto, um conjunto de eventos interligados, em vez de apenas um evento isolado, afetam a qualidade da experiência de co-criação.

Prahalad e Ramaswamy (2004) ainda completam que a experiência do consumidor resultante desse conjunto de eventos deve parecer completa e ininterrupta.

E por último, os autores falam sobre a evolutividade. A evolutividade é a capacidade de captar o aprendizado decorrente das experiências de co-criação com as partes envolvidas e utilizá-lo para desenvolver ambientes de experiência com capacidade de se auto-modelarem, com o intuito de melhor atender às necessidades e preferências dos usuários do ambiente. Ou seja, as empresas devem buscar a melhoria contínua em seus ambientes de experiências, visando satisfazer os clientes.

“Quando o ambiente de experiências é bastante cativante, comunidades de consumidores emergem além do controle e até mesmo sem o conhecimento da empresa. De repente, comunidades inteiras veem-se envolvidas na criação direta de valor” (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004, p.73).

Afinal de contas, eles participam do projeto, da criação e da produção do produto, enquanto as empresas devem se contentar em administrar a comunidade e garantir que a infraestrutura esteja funcionando (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Além dos elementos e dos ambientes, para a co-criação acontecer, precisa-se ter os ‘prosumidores’.

2.2.1.3 Prosumidores

Em diversas indústrias já é possível observar que os clientes estão deixando seu papel passivo de apenas consumidores para um papel mais ativo na concepção dos produtos e serviços. Um exemplo claro é o do jogo *Second Life*, o qual os clientes deixaram de ser apenas consumidores do jogo para se tornarem ao mesmo tempo programadores, membros da comunidade e até mesmo empreendedores (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Pode-se dizer então que os ‘consumidores’ também são produtores, ou seja, eles são ‘prosumidores’. Eles participam da criação de produtos de maneira ativa e contínua (TAPSCOTT e WILLIAMS, 2007).

Porém, tem-se que entender que nem todos os consumidores, mesmo os inteligentes e ativos, nem sempre querem co-criar. Às vezes querem apenas consumir de forma passiva o que é ofertado pela organização (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

O conteúdo gerado pelo usuário muitas vezes alcança melhor os consumidores porque é mais relevante, visto que é um próprio consumidor que o cria, entendendo suas próprias necessidades e mais acessível, pois nem sempre o foco deles é o lucro, mas sim reconhecimento, compartilhamento de conhecimento, fazer parte da comunidade, entre outros (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010, p.12)

2.3 Indústria de e-Sports

O termo e-Sports é a abreviação de *electronic sports* (esportes eletrônicos, em português) e surgiu para identificar os jogos competitivos de computadores ou videogames. Sua origem é datada do final da década de 1990 (WAGNER, 2006).

Para a Cyber Athlete League (2015), o e-Sports tem cada vez mais se tornado popular e é considerado uma façanha da era digital. Acredita-se que o ele é o novo gênero de esportes do século 21 (vinte e um).

Segundo o *website* Superdata (2015), o eSports se trata de uma estratégia de marketing, não um condutor de receitas. Em adição aos esforços tradicionais em marketing, organizar eventos e criar conteúdos de *streamings* aumentam o reconhecimento e retenção dos clientes.

Para compreender um pouco melhor, faz-se aqui uma descrição do que é eSports. Ele é uma área de atividades a qual as pessoas desenvolvem e treinam habilidades físicas ou mentais no uso de tecnologias da informação e comunicação (WAGNER, 2006).

Aqueles que jogam os jogos são chamados de *gamers*, assim como o ato de jogar é chamado de *gaming*.

No próximo subcapítulo pode-se ver como foi o desenvolvimento desse mercado de esportes eletrônicos.

2.3.1 Histórico do e-Sports

Nos Estados Unidos e na Europa, a história dos jogos competitivos de computadores está relacionada com o lançamento de jogos FPS (first person shooting, que em português seria algo como: jogos de tiro em primeira pessoa), em particular com o lançamento de “Doom” em 1993 e em seguida o “Quake” em 1996 (WAGNER, 2006).

Em 1997 foi criada a CPL (Cyber Athlete League), considerada a organização pioneira em jogos profissionais de eSports. Tudo começou com seu primeiro evento, chamado “The Frag” que oferecia aproximadamente 4.000 (quatro mil) dólares em mercadorias de premiação (CYBER ATHLETE LEAGUE, 2015).

Apenas dois anos depois, em 1999, a empresa desenvolvedora de jogos Valve lançou o jogo “Counter-Strike. Esse jogo rapidamente ganhou popularidade e substituiu o Quake como principal jogo do cenário do eSports (WAGNER, 2006).

Vale ressaltar que o jogo Counter-Strike nasceu porquê Minh Le, um jovem entusiasta de jogos, resolveu fazer algumas modificações no jogo de FPS da Valve, o “Half-Life”. Embora modificações nos jogos seja algo comum, Mihn Le e uma rede de amigos transformaram o Half-Life numa experiência totalmente nova, com um novo tema, disputa entre equipes, novos projetos de arte e som e economia digital (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

A Valve viu o potencial do jogo e comprou os direitos de reprodução. Isso serve para mostrar a capacidade de criação, ou melhor, co-criação que os consumidores e comunidades de consumidores tem e o que podem fazer (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

Já no leste do nosso planeta, principalmente na Ásia, a cultura do e-Sports começou na Coreia do Sul. Na metade da década de 1990, os decisores políticos desregulamentaram o avanço das empresas de telecom causando um rápido crescimento da estrutura de banda larga coreana (WAGNER, 2006).

Com toda essa estrutura, os coreanos tiveram acesso mais fácil ao mundo dos jogos *online*. Porém, diferentemente dos EUA e da Europa, eles preferiam jogos no estilo MMORPG (Massively Multiplayer Online Role Playing Games, que em português pode ser entendido como um jogo de atuação de personagens *online* e em massa para múltiplos jogadores) como o jogo de 1998 “Lineage” ou no estilo de estratégia em tempo real (WAGNER, 2006).

O jogo que mais fez e faz sucesso na Coréia do Sul, desde 1998, é o “Starcraft” (WAGNER, 2006). Starcraft é um jogo de estratégia em tempo real que acontece num campo de batalha virtual que contêm diversos recursos a serem administrados para destruir o inimigo (KOW e YOUNG, 2013).

O sucesso do jogo foi tão grande que concedeu status similares aos de atletas de outros esportes, como o futebol, para os jogadores profissionais de Starcraft (WAGNER, 2006).

Atualmente, os jogos de maior sucesso são os conhecidos como MOBA (*Multiplayer online battle arena*, em português seria algo como Arena de batalha *online* de multijogadores), sendo os principais League of Legends e Dota 2, ambos com mais de uma dezena de milhões de jogadores (LOCKLEY, 2014).

A história dos MOBAs será tratada na parte de desenvolvimento, quando for descrita a situação atual do jogo Dota 2, objeto de estudo deste trabalho.

2.3.1 e-Sports na mídia

Os jogadores de videogames atualmente não estão apenas jogando os jogos, mas também assistindo. Para o *website* Superdata (2015), a América do Norte e a Europa presenciaram e estão presenciando um imenso aumento no número de pessoas que assistem eSports. Jogos com League of Legends e Dota 2 tem uma audiência massiva que os assiste regularmente.

Para o *website*, o crescimento do eSports dá às empresas diversas novas maneiras de estender a experiência dos usuários e permite que marcas se engajem com consumidores que gastam menos tempo com outras formas de entretenimento.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo *website* especialista em jogos Newzoo (2015), nos últimos 10 (dez) anos, a maneira como os consumidores consomem conteúdo mudou drasticamente. As pessoas não apenas gostam de assistir umas as outras ao invés de conteúdo criado profissionalmente, mas também tem aumentado seu desejo em criar, compartilhar e finalmente fazer parte da experiência.

O crescimento explosivo do eSports e o sucesso do compartilhamento de seus conteúdos mostram isso mais que qualquer outra coisa. Em 2005, apenas 1% dos consumidores eram considerados criadores ou prosumidores. Dez anos depois, todo mundo cria e compartilha experiências além de poder ganhar dinheiro ‘sério’ fazendo isso (SUPERDATA, 2015).

A intersecção de tecnologia, “fandom” (abreviação de palavras *fan kingdom*, que em português pode ser entendido como conjunto de fãs) e entretenimento interativo nos está

apresentando novas maneiras de compartilhar experiências em escala global (SUPERDATA, 2015).

Os eventos de eSports são geralmente transmitidos por plataformas de *streaming* especializadas em jogos, como a Twitch, de acordo com o *website* da BBC (2015), que foi recentemente comprada pela Amazon por aproximadamente 1 (um) bilhão de dólares.

Existem 205 milhões de pessoas ao redor do mundo que assistem eSports. Esses espectadores podem ser divididos em quatro categorias distintas, como se pode ver no gráfico 1 a seguir:

Gráfico 1: Espectadores de eSports em 2014



Fonte: Adaptado de Newzoo (2015).

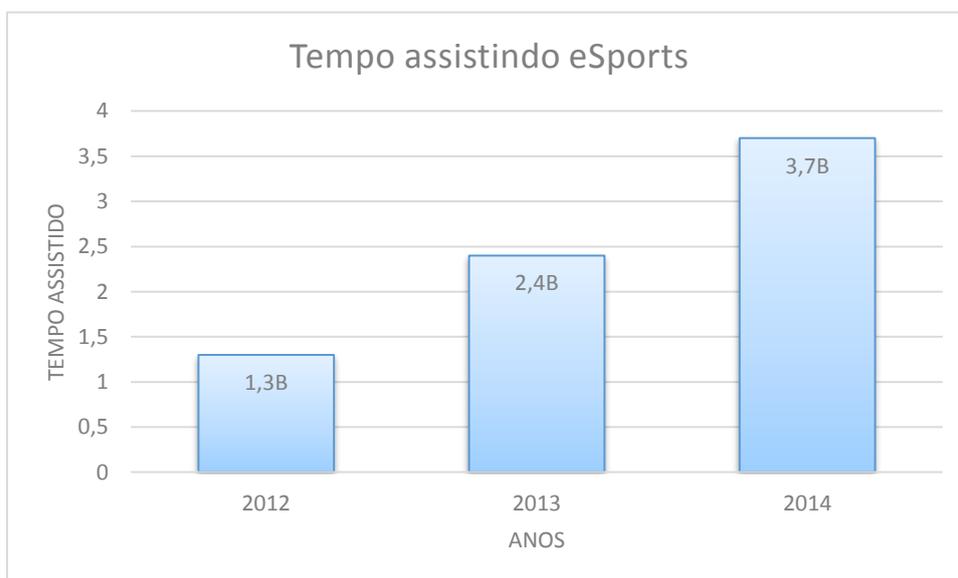
A primeira categoria é a daqueles que são apenas espectadores ocasionais, totalizando 117 milhões de pessoas. Existem 56 milhões que são espectadores regulares e 20 milhões que além de assistir, às vezes também participam de campeonatos. Há também aqueles que assistem frequentemente e participam ativamente das atividades de eSports, totalizando 13 milhões de pessoas (NEWZOO, 2015).

Para o Newzoo (2015), o número de 89 milhões de espectadores frequentes em 2014 aumentará para 145 milhões em 2017 e o de ocasionais passará de 117 milhões para 190 milhões.

Para se ter noção do crescimento disso, Casselman (2015) nos mostra o crescimento desde o ano de 2012 até 2014 em quantidade de horas assistidas pelos espectadores e o número de espectadores regulares.

O gráfico 2 a seguir nos mostra um crescimento (em bilhões de horas) de aproximadamente 185% de 2012 até 2014 no número de horas assistindo eSports ao redor do mundo, aumentando de 1,3 bilhões de horas para 3,7 bilhões.

Gráfico 2: Tempo assistindo eSports



Fonte: adaptado de Casselman (2015).

Já o gráfico 3 a seguir nos mostra um crescimento de aproximadamente 53% no número de espectadores frequentes (em milhões) do ano de 2012 até 2014, aumentando de 58 milhões pessoas para 89 milhões.

Gráfico 3: Espectadores frequentes de eSports



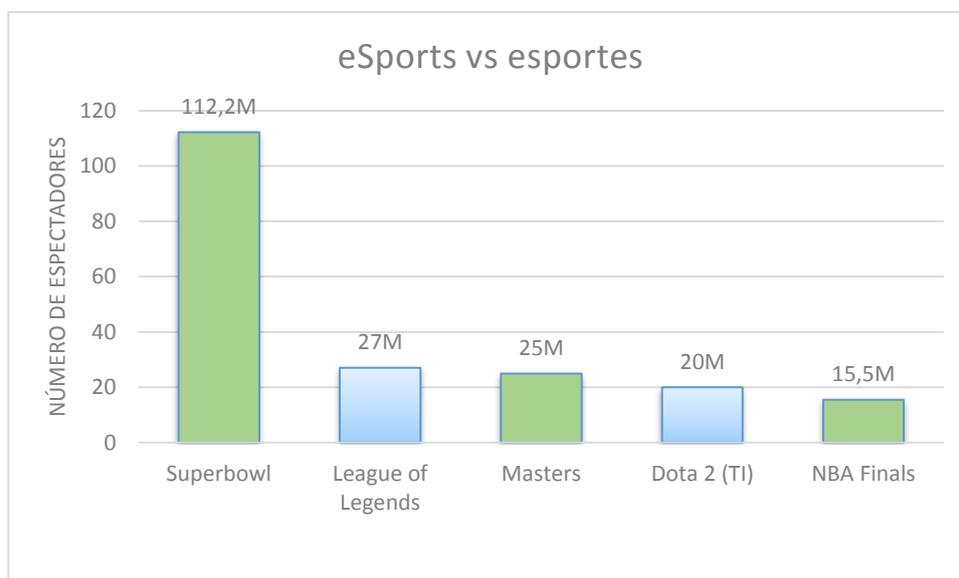
Fonte: adaptado de Casselman (2015).

Nos próximos anos, o crescimento do reconhecimento do eSports servirá de combustível para aumentar esses números. Para adicionar ao tamanho do potencial de mercado está o fato de que 40% dos espectadores não jogam nenhuma das grandes franquias de jogos eletrônicos. Esse é outro sinal de que *gaming* está se tornando um ‘esporte’ para se assistir, como os outros (NEWZOO, 2015).

Serviços de *streaming* ao vivo tiveram um efeito crítico no crescimento do eSports. A Twitch especialmente, pois facilitou a conexão, com sua acessibilidade de multiplataforma e barreiras pequenas para a entrada de novos usuários em ambos os lados do espectro de *streaming* (JARVIS, 2014).

Outra comparação que nos mostra a importância e o crescimento do eSports é uma comparação feita por Casselman (2015) de quantidade de espectadores que assistiram as finais de esportes como futebol americano, golfe e basquete em comparação com as finais de esportes eletrônicos como League of Legends e Dota 2. O gráfico 4 mostra essa comparação (em milhões de espectadores).

Gráfico 4: Comparação esportes vs eSports



Fonte: adaptado de Casselman (2015).

Pode-se identificar no gráfico 4 que as finais do mundial de League of Legends teve maior audiência que a Masters de golfe e que o *The International* do Dota 2 teve mais audiência que as finais da NBA, o que mostra a relevância atual da indústria de esportes eletrônicos.

Dado o crescimento das premiações ofertadas para aqueles envolvidos com eSports, não é surpresa que mais e mais companhias estão entrando nesse mundo de fazer eventos, patrocinar

times ou simplesmente vender produtos relacionados, fazendo o mercado crescer ainda mais (JARVIS, 2014).

Portanto, percebe-se que o aparecimento do e-Sports como um fator de negócio na cultura jovem é muitas vezes descrito como um fenômeno cultural onipresente de importância mundial (WAGNER, 2006).

2.4 Modelo de Negócios

Para entender melhor a geração de valor de uma organização, faz-se necessária a compreensão do seu modelo de negócios. Optou-se pela utilização do *Business Model Generation CANVAS* por dois fatores descritos a seguir.

Primeiro, a ferramenta CANVAS de modelo de negócios facilita a explicação e visualização do negócio da organização. E segundo, pelo fato de o livro ter sido co-criado em uma plataforma *online* de compartilhamento com diversas pessoas de todo o mundo (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011), o que é o tema do presente trabalho.

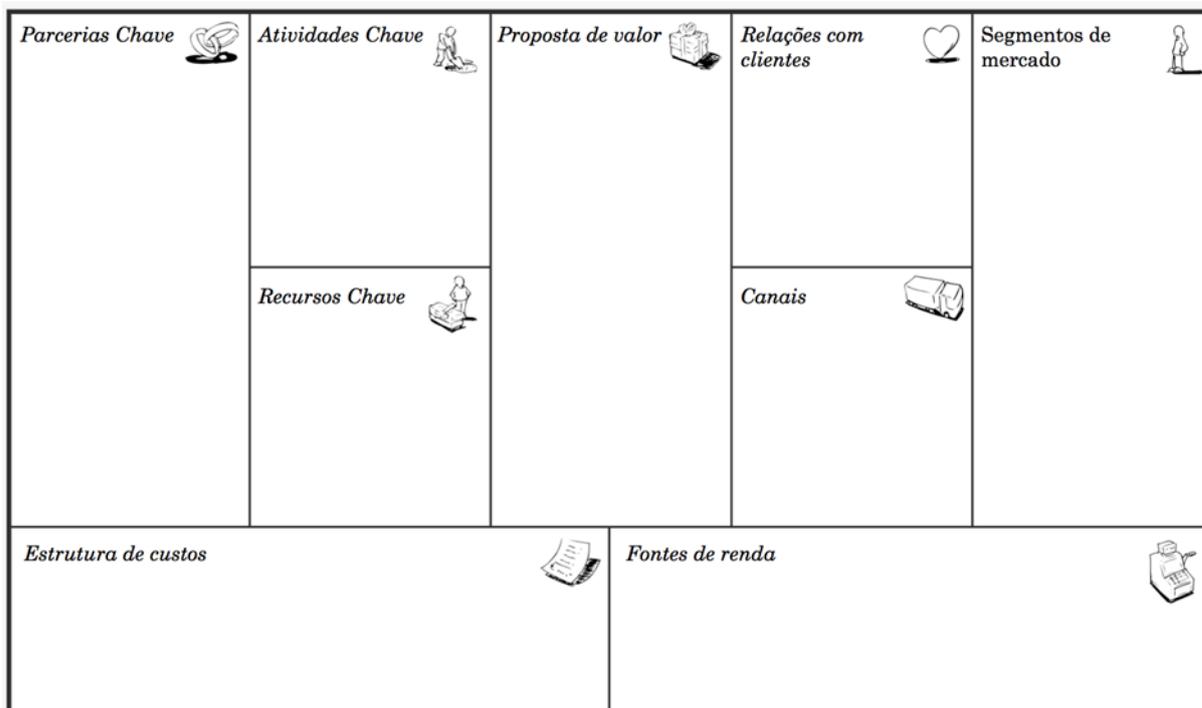
O modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização. Ele é um esquema para estratégias serem implementadas através das estruturas organizacionais dos processos e sistemas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Para Pereira (2014), a realização de um modelo de negócios não substitui o papel do plano de negócios para ajudar a empresa a compreender o mercado e verificar sua viabilidade. Porém, sua flexibilidade é essencial na fase inicial de elaboração de um negócios, pois ao contrário do plano, um modelo permite que você prototipe diversas versões diferentes de seu negócio até chegar a uma que faça sentido.

O CANVAS é uma ferramenta prática e útil que promove entendimento, discussão, criatividade e análise do negócio. Ele ajuda a pensar holisticamente, tendo foco no cliente, mas sem ignorar os processos internos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

A ferramenta de criação de modelo de negócios CANVAS cobre as quatro principais áreas de um negócio, sendo estas: clientes, oferta, infra-estrutura e viabilidade financeira; que são divididos em 9 (nove) componentes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011), como mostra a Figura 1 a seguir.

Figura 1: A ferramenta CANVAS



Fonte: site Empreendenet¹.

O primeiro componente, da direita para a esquerda, é o ‘Segmentos de mercado’ ou de clientes. Esse componente “define os diferentes grupos ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 20).

De acordo com os autores Osterwalder e Pigneur (2011), um modelo de negócios pode definir um ou vários segmentos para serem atendidos, sejam eles pequenos ou grandes. Uma vez decididos os segmentos, o resto do modelo pode ser melhor projetado para compreender as necessidades dos clientes específicos.

O próximo componente a ser analisado é o ‘Proposta de valor’. Tal componente “descreve o pacote de produtos e serviços que criam valor para um segmento de clientes específico” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 22).

A proposta de valor de uma organização resolve ou satisfaz uma necessidade do consumidor. Cada proposta é um pacote específico que supre as exigências de um segmento de clientes. Ou seja, são os benefícios ofertados pela empresa para seus clientes (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O terceiro componente inclui os ‘Canais’ que uma empresa utiliza para se comunicar e alcançar seus segmentos de clientes e entregar sua proposta de valor. É a interface ou ponto de

¹ Disponível em: <www.empreendenet.com.br>. Acesso em 22 de agosto de 2015.

contato com os clientes, incluindo: comunicação, distribuição e vendas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), os canais possuem diversas funções, como:

- a) Ampliar o conhecimento dos clientes sobre os produtos e serviços da empresa;
- b) Ajudar os clientes a avaliar a proposta de valor de uma empresa;
- c) Permitir que os clientes adquiram produtos e serviços específicos;
- d) Levar uma proposta de valor aos clientes; e
- e) Fornecer suporte ao cliente após a compra.

O quarto componente é sobre as ‘Relações com os clientes’. Este “descreve os tipos de relação que uma empresa estabelece com os segmentos de clientes específicos” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 28).

As relações podem variar desde pessoais, envolvendo os clientes e um funcionário até as automatizadas, envolvendo os clientes e sistemas automatizados que podem até simular uma relação pessoal. E, geralmente, o relacionamento se dá por 3 (três) motivações: conquista do cliente, retenção ou ampliação das vendas (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O quinto componente a ser analisado é o de ‘Fontes de renda’ que “representa o dinheiro que uma empresa gera a partir de cada segmento de clientes (os custos devem ser subtraídos da renda para gerar o lucro)” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 30).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), o modelo de negócios pode envolver 2 (dois) tipos diferentes de fontes de receita:

- a) Transações de renda resultantes de pagamento único; e
- b) Renda recorrente, resultando do pagamento constante, advindo da entrega de uma proposta de valor aos clientes ou do suporte pós-compra.

O sexto componente trata dos ‘Recursos chave’ que são os “recursos mais importantes exigidos para fazer um modelo de negócios funcionar” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 34).

Eles permitem que uma empresa crie e ofereça proposta de valor aos clientes, alcance os mercados almejados, mantenha relacionamentos e obtenha receita. Os recursos chave não necessariamente devem vir da empresa, mas também podem ser alugados ou adquiridos por meio de parceiros chave (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O sétimo componente se refere às ‘Atividades chave’ que são “as ações mais importantes que uma empresa deve realizar para fazer seu modelo de negócios funcionar” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 36).

Essas atividades devem ser bem executadas para que a empresa possa operar com sucesso no atingimento de seus objetivos (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011).

O oitavo componente identifica as ‘Parcerias chave’ que a organização deve ter. Ele “descreve a rede de fornecedores e os parceiros que põe o modelo de negócios para funcionar” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 38).

Para Osterwalder e Pigneur (2011), as empresas possuem 3 (três) motivações principais para buscar uma parceria chave, que são:

- a) Otimização dos processos de trabalho e economia de escala;
- b) Redução de riscos e incertezas; e
- c) Aquisição de recursos e atividades particulares, pois as empresas não necessariamente possuem todo ‘*know-how*’ para o processo de geração de valor.

O nono e último componente do CANVAS se refere à ‘Estrutura de custos’ da organização. Ele “descreve todos os custos envolvidos na operação de um modelo de negócios” (OSTERWALDER e PIGNEUR, 2011, p. 40).

Os autores supracitados chamam a atenção para o fato de que algumas empresas são mais direcionadas pelo custo e outras mais direcionadas para o valor. Àquelas direcionadas pelo custo buscam minimizá-los sempre que possível. Já àquelas direcionadas pelo valor possuem maior foco na criação de valor que na redução de custos. É o caso de produtos personalizados, hotéis de luxo, serviços especializados, entre outros.

2.5 Fechamento

Na pesquisa de Collins e Hansen (2012) citada no início da fundamentação teórica, foram vistos dois conceitos principais de empresas ou outras organizações que buscam atingir sucesso no longo prazo. A criatividade empírica, que é a organização inovar baseada em fatos empíricos e a paranoia produtiva, que é a empresa estar sempre atenta ao mercado e suas variações.

Com a discussão sobre marketing colaborativo, percebeu-se que os consumidores devem e estão em contato frequente com a organização buscando inovar, facilitando o acesso

aos mesmos, o que cria espaço para a inovação baseada em fatos empíricos e não apenas em ‘achismos’, como: “Acho que o cliente quer isso; acho que o cliente quer aquilo; etc.”. Como também, estando em contato frequente com os clientes, dialogando com eles de maneira transparente e criando ambientes de interação mantém a organização atualizada em relação às necessidades e desejos dos mesmos e até mesmo com informações sobre como satisfazê-las.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será explicada a metodologia do presente trabalho, desde seu tipo de estudo, o objetivo fim e os meios para atingi-lo até sua coleta e análise de dados.

2.1 Tipo de Estudo

O presente estudo é considerado científico, pois procura descobrir a realidade dos fatos como o são e não como eram para ser, por meio da utilização de um método sistemático (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007).

Indo além, ele se configura em um estudo científico aplicado, pois procura visualizar a teoria na prática (VERGARA, 2011).

2.2 Pesquisa

Em relação ao objetivo fim da pesquisa, ela é considerada descritiva, pois procura expor as características de determinada população ou fenômeno (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007). E também é considerada explicativa pelo motivo de buscar esclarecer quais os fatores que contribuem para a ocorrência do fenômeno estudado (VERGARA, 2011).

Em relação ao meio de realização da pesquisa, primeiramente será realizada uma pesquisa bibliográfica, que é um estudo sistematizado baseado em livros, artigos, publicações eletrônicas, entre outros para melhor conhecimento das teorias acerca do tema de pesquisa (VERGARA, 2011). Considera-se também como um estudo de caso, visto que será analisado um caso individual (BARROS e LEHFELD, 2007), o caso do jogo DOTA 2 da empresa Valve Corporation.

2.3 Coleta e análise de dados

O estudo procura identificar quais estratégias de colaboração ajudaram no seu desenvolvimento. Por isso, faz-se necessário entender a visão dos clientes finais perante tais estratégias.

Antes da coleta de dados com os clientes finais, será criado um Modelo de Negócios do jogo Dota 2 a partir da ferramenta *Business Model Generation CANVAS* de Osterwalder e Pigneur (2011) para identificar quais estratégias de colaboração o jogo utiliza. Os dados serão

secundários e obtidos majoritariamente no site do jogo e o restante em fóruns e comunidades sobre o mesmo.

Para a coleta de dados com os clientes finais, será realizado um questionário, que é um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche (CERVO, BERVIAN e SILVA, 2007). O questionário será realizado *online* com a utilização da ferramenta Formulários do Google, visto que o público-alvo se encontra em diversas partes do mundo.

Devido ao tamanho populacional ser de aproximadamente 11 (onze) milhões de jogadores de Dota 2 (DOTA 2, 2015) e não ser possível listar todos, a amostra será por acessibilidade, configurando-se em aqueles os quais possuir acesso para o questionamento (VERGARA, 2011).

Em relação a análise, os dados serão analisados de maneira quantitativa e qualitativa. A análise quantitativa se dá pela utilização de quadros e diagramas que mostram a frequência de um fenômeno como também a utilização de métodos estatísticos para a descrição de variáveis e suas relações com outras variáveis (VERGARA, 2011).

2.4 Processo Metodológico

Para ficar mais claro o processo metodológico, abaixo se pode ver o quadro 3 resumindo os sujeitos e as ações realizadas para atingir os objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 3: Objetivos, sujeitos e ações

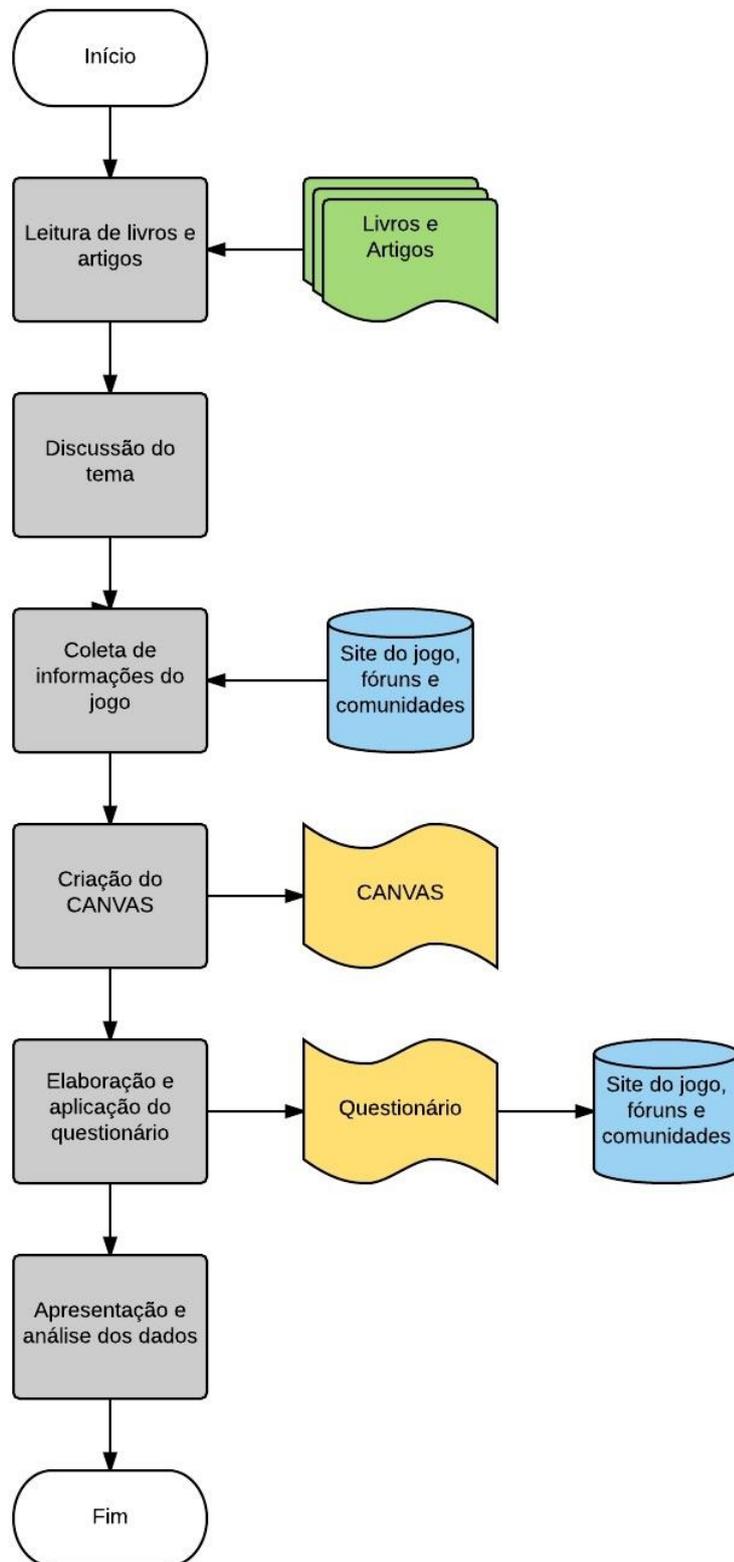
Objetivos	Sujeitos	Ações
a) Discutir a importância do marketing colaborativo no momento econômico atual;	Livros e artigos.	Leitura e discussão sobre o tema.
b) Identificar as atividades da empresa utilizadas no jogo DOTA 2 relacionadas ao marketing colaborativo pela metodologia BMC CANVAS;	Site do jogo, comunidades e fóruns.	Criação de um modelo de negócios CANVAS a partir de informações do site do jogo, comunidades e fóruns.

c) Analisar a percepção dos clientes em relação às estratégias de colaboração.	Clientes (jogadores do jogo).	Pesquisa por questionário online e análise quantitativa das informações obtidas.
--	-------------------------------	--

Fonte: elaborado pelo autor.

Em relação a temporalidade e a sequência de eventos, a figura 2 mostra o fluxograma de ações a serem realizadas.

Figura 2: Fluxograma de ações metodológicas



Fonte: elaborado pelo autor.

4. DESENVOLVIMENTO

Neste capítulo serão apresentados a coleta e análise dos dados obtidos com a fonte primária (pesquisa com jogadores de Dota 2) e com as demais fontes secundárias citadas durante o texto.

4.1 Caracterização do Jogo

Em 1998 foi lançado o jogo Starcraft. Este jogo vinha com uma opção e ferramentas de modificação de mapas, o que motivou os jogadores a criarem novos mapas. Um dos modificadores, conhecido como Aeon64, criou um mapa customizado chamado Aeon of Strife (MINOTTI, 2014).

Nesse mapa, o jogador controlava um único herói e lutava contra um time controlado pelo computador. O mapa possuía três pistas ou caminhos até a base inimiga e seu objetivo era destruí-la. Foi então que surgiu um novo tipo de jogo, o MOBA (MINOTTI, 2014).

De acordo com Minotti (2014), em 2002 a Blizzard, criadora do Starcraft, lançou outro jogo chamado de Warcraft III. Assim como o anterior, esse também vinha com ferramentas de modificação e os fãs do Aeon of Strife resolveram trazer aquele mapa com estilo de jogo diferente para o Warcraft III, com um nome diferente: Defense of the Ancients, ou abreviando, Dota.

O autor supracitado ainda afirma que ao longo dos anos o mapa customizado, mais conhecido como Dota, passou pela mão de diversos desenvolvedores e diversos jogos no estilo MOBA foram lançados, como League of Legends, Heroes of Newerth, entre outros. Até que em 2011 a empresa Valve resolveu fazer do Dota um jogo de verdade e lançá-lo na sua plataforma *online* Steam com o nome de Dota 2.

Desde julho de 2012 até outubro de 2015, a média de jogadores jogando Dota 2 ao mesmo tempo diariamente cresceu em aproximadamente 890%, passando de 52.721,1 jogadores para 521.941,7 jogadores. E o pico de jogadores num só dia jogando ao mesmo tempo cresceu em aproximadamente 1.112% no mesmo período, passando de 75.041 para 917.306 jogadores.

No Tabela 1 abaixo pode-se observar o crescimento do jogo de julho de 2012 até outubro de 2015, com variações nos valores médios e de pico de jogadores durante os meses do ano.

Tabela 1: Valores médios e picos de jogadores no Dota 2

Mês	Média	Pico
Jul/2012	52.721,10	75.041
Ago/2012	55.768,60	108.689
Set/2012	61.867,70	118.724
Out/2012	75.965,40	171.860
Nov/2012	101.077,40	169.631
Dez/2012	121.924,40	213.521
Jan/2013	147.748,10	260.989
Fev/2013	166.973,00	283.870
Mar/2013	180.878,90	325.598
Abr/2013	174.835,70	299.667
Mai/2013	194.363,80	325.815
Jun/2013	210.224,80	326.160
Jul/2013	237.800,10	422.617
Ago/2013	330.720,10	520.532
Set/2013	312.424,80	566.715
Out/2013	329.677,60	581.615
Nov/2013	348.246,40	702.792
Dez/2013	366.606,50	685.503
Jan/2014	393.860,30	673.496
Fev/2014	421.114,20	738.682
Mar/2014	409.755,60	698.197
Abr/2014	421.710,20	734.998
Mai/2014	482.387,20	843.024
Jun/2014	513.783,10	833.145
Jul/2014	537.018,70	874.975
Ago/2014	490.883,90	774.319
Set/2014	477.998,50	864.261
Out/2014	495.693,00	880.655
Nov/2014	528.789,80	963.810
Dez/2014	523.940,30	936.583

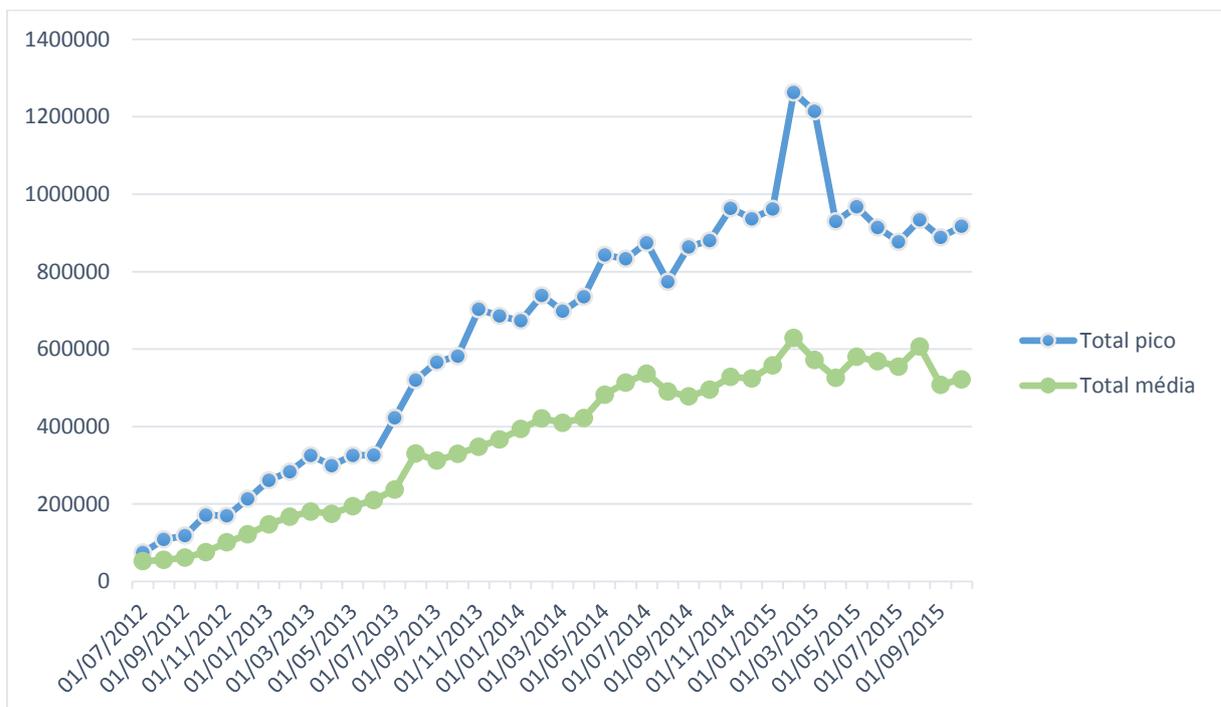
Jan/2015	558.504,30	961.737
Fev/2015	628.970,40	1.262.612
Mar/2015	571.713,20	1.213.940
Abr/2015	526.061,70	929.677
Mai/2015	580.348,40	967.674
Jun/2015	568.448,30	913.997
Jul/2015	554.991,00	877.264
Ago/2015	606.944,00	933.942
Set/2015	508.156,80	888.728
Out/2015	521.941,70	917.306

Fonte: Adaptado de Steamcharts (2015).

Com base nos dados acima, foi feito um gráfico de linhas. O gráfico 5 mostra com mais clareza o crescimento do número médio e pico de jogadores e suas variações durante os meses do ano, principalmente em fevereiro e março de 2015, atingindo valores de pico acima de um milhão de jogadores.

Apesar do jogo ter sido criado em 2011, não foram encontrados dados dessa época.

Gráfico 5: Crescimento do número médio e pico de jogadores no Dota 2



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o site oficial do jogo, no mês de outubro houve 10.910.454 jogadores únicos jogando Dota 2 (DOTA 2, 2015).

Já em relação ao e-Sports, dentre os 10 (dez) torneios com as maiores premiações de todos os tempos, 5 (cinco) são do Dota 2. A Quadro 4 abaixo mostra os torneios, seus valores totais em premiação em dólares e seus respectivos jogos.

Quadro 4: As 10 maiores premiações dos torneios de e-Sports

Torneio	Premiação (em dólares)	Jogo (e-Sport)
The International 2015	\$ 18.429.613,05	Dota 2
The International 2014	\$ 10.931.103,00	Dota 2
DAC 2015	\$ 3.057.521,00	Dota 2
The International 2013	\$ 2.874.407,00	Dota 2
Smite World Championship 2015	\$ 2.612.529,00	Smite
LoL 2014 World Championship	\$ 2.130.000,00	League of Legends
LoL 2015 World Championship	\$ 2.130.000,00	League of Legends
LoL Season 3 World Championship	\$ 2.050.000,00	League of Legends
LoL Season 2 World Championship	\$ 1.970.000,00	League of Legends
The International 2011	\$ 1.600.000,00	Dota 2

Fonte: Adaptado de e-Sports earnings (2015).

Pode-se observar que de todos os torneios de e-Sports já realizados, os 4 (quatro) primeiros em relação a premiação total são do Dota 2. Existe uma razão para as premiações de Dota 2 chegarem a esses valores exorbitantes: a colaboração da comunidade, que será explicada no próximo subcapítulo.

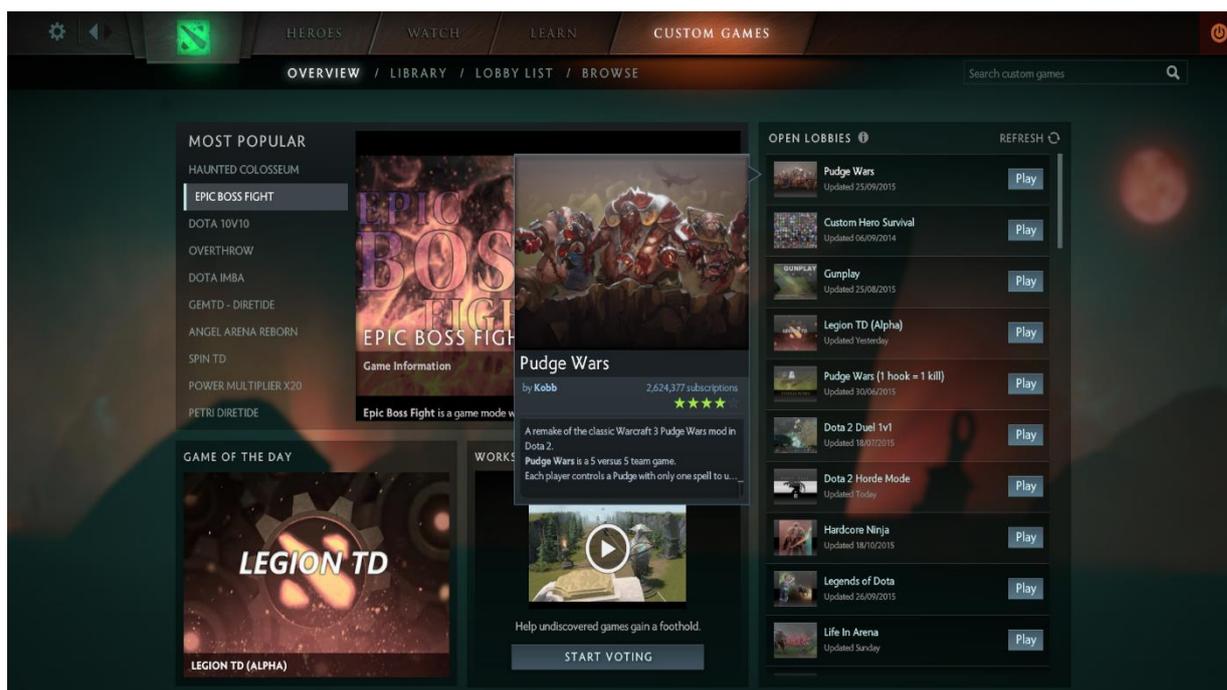
4.1.1 Elementos do jogo

O Dota 2 é um jogo disponível gratuitamente na plataforma Steam da Valve Corporation. Ele é um jogo competitivo de ação e estratégia, mais conhecido como MOBA. Os jogadores escolhem um herói dentre mais de cem disponíveis e batalham entre duas equipes,

cada qual com 5 (cinco) jogadores com o objetivo de destruir a base inimiga. O jogo acaba quando o trono (uma estrutura ao centro da base) inimigo é destruído.

Além do jogo normal, existem os chamados “Custom games” ou “Custom maps”, que são jogos ou mapas criados geralmente por desenvolvedores externos à organização, ou seja, membros da comunidade. A figura 3 mostra a aba de “Custom games” dentro do jogo.

Figura 3: Custom Games no Dota 2 client



Fonte: Imagem de tela feita dentro do jogo (Dota 2 client) pelo autor.

Na parte direita da figura 3, em “OPEN LOBBIES”, observa-se a lista de Custom games ou maps existentes. Ao clicar em um dos mapas são mostradas informações como: criador, número de jogadores que jogam, uma qualificação que vai de uma até cinco estrelas, como funciona o jogo, entre outros fatores.

Outro fator de expansão da experiência do cliente dentro do jogo são os “Custom sets” ou apenas “sets”. Os “sets” são conjuntos de roupas, armaduras, apetrechos, entre outros itens cosméticos que modificam a aparência do herói escolhido, podendo o jogador customizar e misturar partes de sets diferentes para agradar o seu gosto. Na figura 4 é possível observar um exemplo de set e suas possíveis modificações.

Figura 4: Custom Sets - Invoker



Fonte: Imagem de tela feita dentro do jogo (Dota 2 client) pelo autor.

Na figura 4 está o herói chamado “Invoker” com uma opção de set equipada e outras disponíveis para serem equipadas, podendo o jogador customizar da maneira que quiser, como já citado anteriormente. Os sets de cima são os que o jogador já tem disponíveis e os da parte de baixo são os que o jogador não possui, mas estão disponíveis para serem comprados. Segue junto as informações de preço em real.

4.1.2 Oficina de criação

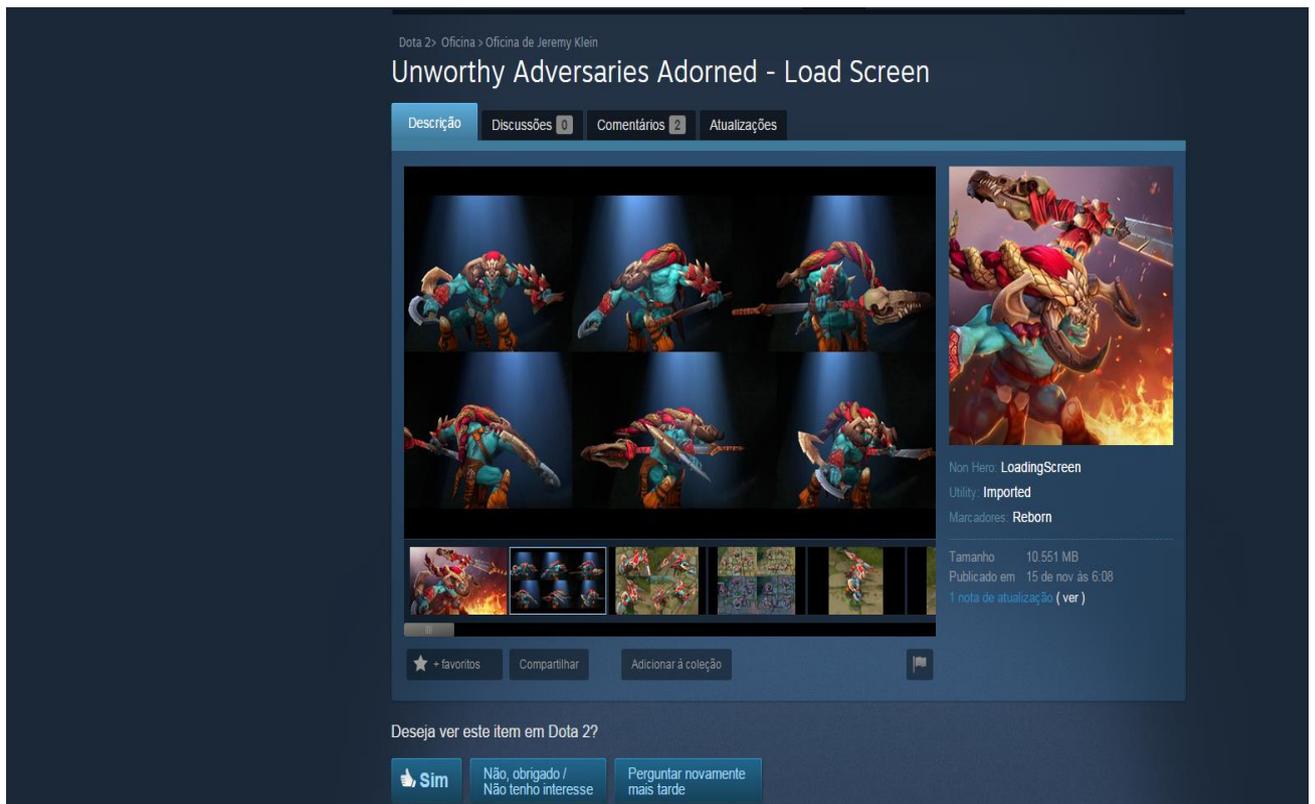
A plataforma Steam da Valve Corporation possui uma aba dedicada à Oficina. A Oficina funciona de maneira diferente para cada jogo. Na Oficina do Dota 2, podem ser criados tanto Custom maps quanto os sets e outros itens cosméticos.

A empresa fornece guias, premissas, diretrizes, ferramentas recomendadas, requerimentos técnicos, vídeos para aprender a criar, entre outros.

Ela também fornece os passos para a criação de um item, ensina como funciona o processo de publicação de um item, o que pode e o que não pode ser feito, entre outras dicas para que o desenvolvedor tenha mais chances de obter sucesso na sua publicação.

Após publicado, um item aparecerá na página da Oficina para votação da comunidade e discussões com *feedbacks* de melhoria, como mostra a figura 5.

Figura 5: Item na Oficina



Fonte: Imagem de tela feita dentro da plataforma Steam pelo autor.

Pode-se ver na figura 5 uma aba com a descrição e imagens do item na Oficina, que nesse caso é um set, uma aba para discussões sobre o mesmo, uma aba para comentários e outra para atualizações. Na parte de baixo, pode-se ver uma pergunta para verificar se você quer ver este item no Dota 2 ou não, funcionando como um processo de viabilização da implementação ou programação do mesmo por parte da empresa. Este processo ajuda a identificar aqueles itens que os jogadores mais gostaram.

O mesmo funciona com os Custom Maps. Porém, por não gerarem receita para a empresa, qualquer um pode ser criado e implementado no jogo pelo próprio criador e instala quem estiver interessado em jogar.

Baseado nestas informações coletadas, será criado um *Business Model Generation* CANVAS para o jogo Dota 2.

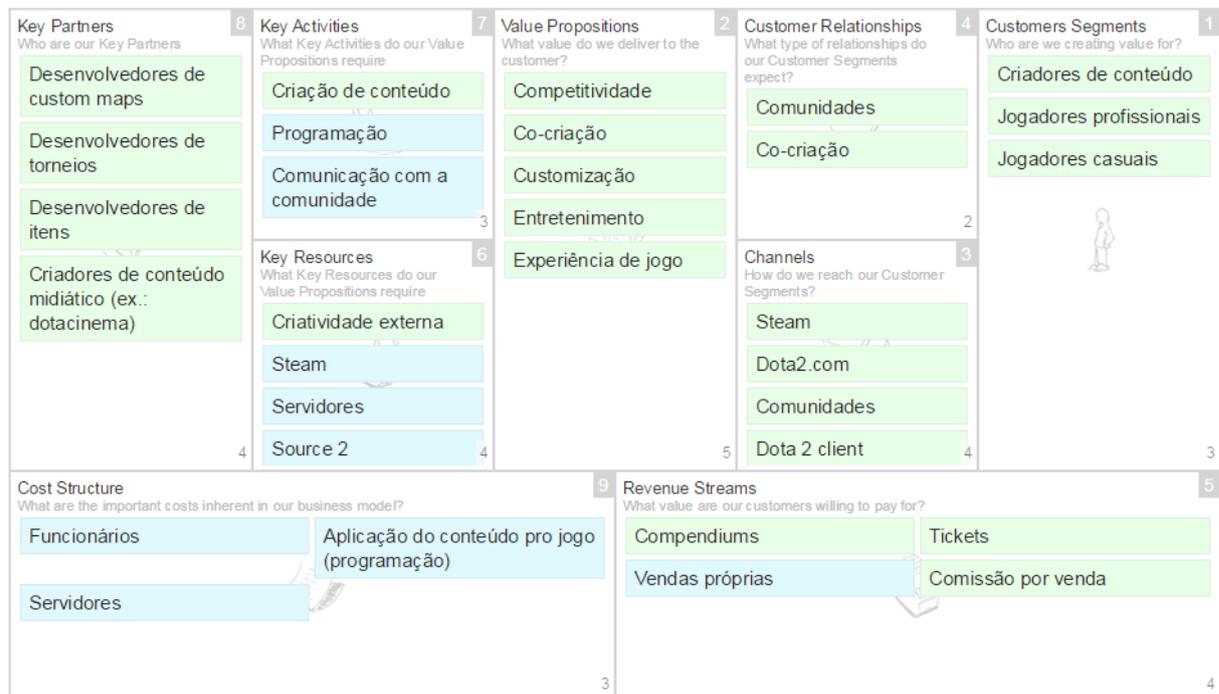
4.2 O Modelo de Negócios CANVAS

Fez-se necessária a criação de um modelo de negócios para a identificação e compreensão das atividades relacionadas ao jogo Dota 2 que incluem o tema marketing colaborativo.

Para isto, utilizou-se a metodologia *Business Model Generation* CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2011) e a ferramenta *Business Model Fiddle* (2015), ferramenta baseada na metodologia citada, para a criação do CANVAS.

Na figura 6 pode-se verificar o modelo de negócios do Dota 2, criado pelo autor e baseado em informações advindas do site oficial do jogo (DOTA 2, 2015).

Figura 6: CANVAS Dota 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Os itens do CANVAS foram separados em duas cores, sendo azul aqueles que correspondem apenas a atividades da empresa desenvolvedora do jogo, a Valve Corporation, e em verde aqueles que envolvem a colaboração da comunidade.

Na parte superior direita de cada componente do CANVAS está um número, que indica a ordem de construção do modelo de negócios, iniciando-se pelo número 1 (um) e terminando no número 9 (nove).

Aqui serão tratados apenas os itens em verde, pois correspondem ao tema do presente trabalho.

O componente número 1 (um) é o de Segmento de Clientes. Foram identificados 3 (três) segmentos de clientes:

- a) Criadores de conteúdo: são aqueles que criam algum tipo de conteúdo para o jogo. Sejam eles vídeos na internet, artigos, *streaming*, imagens, discussões, entre outros. Esse público divulga gratuitamente o jogo, além de aumentar as possibilidades de experiências de outros públicos;
- b) Jogadores profissionais: são aqueles que participam frequentemente de torneios considerados profissionais pelo Dota 2. Esse público também possui papel importante na divulgação do jogo, visto que uma parte deles também gera conteúdos de *streaming*, entre outros. Pelo fato de serem jogadores profissionais, seus feitos geram oportunidades de conteúdo para o público citado acima, como para a empresa desenvolvedora do jogo e também pelo entretenimento gerado àqueles que assistem torneios;
- c) Jogadores casuais: são aqueles que jogam casualmente o jogo e, às vezes, participam de torneios amadores.

No componente número 2 (dois), temos a proposta de valor. Foram identificadas 5 (cinco) principais propostas de valor oferecidas pelo jogo:

- a) Competitividade: por ser um jogo de time contra time, só as partidas normais já oferecem competitividade para o público. Entretanto, existem também torneios amadores para jogadores casuais que gostam de competitividade e grandes torneios com premiações milionárias para aqueles que são profissionais, como pode-se ver no Quadro 4;
- b) Co-criação: a co-criação de valor possibilita a criação e desenvolvimento de diversos elementos geradores de valor para o cliente, como custom maps, novos itens, torneios, entre outros. Porém, de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), o próprio processo de co-criação de valor acaba sendo um elemento gerador de valor, pois acaba melhorando a experiência do cliente;

- c) Customização: a customização possibilita os jogadores a adequarem elementos do jogo para sua preferência pessoal. Ela ocorre principalmente com a utilização e mistura de sets, como visto na figura 4;
- d) Entretenimento: o entretenimento para os jogadores vai além de apenas jogar. Outros tipos de entretenimentos, como artigos sobre o jogo, discussões em comunidades, vídeos, serviços de *streaming* que transmitem torneios ou apenas jogadores profissionais jogando e ensinando quem os assiste;
- e) Experiência de jogo: o Dota 2 oferece diversos pontos de experiência dentro do jogo, como a possibilidade de customizar seu herói com sets da sua escolha e a possibilidade de jogar uma infinidade de custom maps que podem ser totalmente diferentes da jogabilidade do jogo normal e sem a necessidade de baixar algum outro jogo.

No componente 3 (três) estão situados os Canais de comunicação ou pontos de contato com os clientes. Foram identificados 4 (quatro) principais canais:

- a) Steam: é a plataforma *online* de jogos da Valve Corporation onde se tem acesso ao Dota 2 com a utilização de um perfil pessoal na plataforma. Dentro da plataforma existe comunidades para discussões sobre o jogo, acesso à oficina de criação de sets e também são divulgadas informações sobre o Dota 2;
- b) Dota2.com: é o *website* oficial do jogo. Lá é onde são lançadas as principais informações de atualizações, torneios profissionais e eventos dentro do jogo;
- c) Comunidades: os funcionários da Valve Corporation que trabalham com o jogo Dota 2 se comunicam com os jogadores por meio de comunidades e fóruns como o reddit, o playdota.com, entre outros.
- d) Dota 2 client: é o próprio jogo. É nele onde os jogadores vão para jogar Dota 2 e custom maps ou até mesmo assistir partidas de amigos ou jogadores profissionais.

No componente 4 (quatro) está o Relacionamento com clientes. Foram identificados 2 (dois) tipos de relacionamentos:

- a) Comunidades: existem comunidades e fóruns criados pela Valve Corporation, mas sua maioria é criada pela “comunidade”, ou seja, pelos jogadores e demais envolvidos com o Dota 2. Essas comunidades, como JoinDota, LiquidDota, reddit,

playdota, entre diversas outras, possuem papel importante de divulgação de informações sobre o “mundo” do Dota 2, sobre torneios profissionais e amadores e, principalmente, é um meio de comunicação entre a comunidade. A comunidade possui ainda um fator mais importante, que é o da divulgação e discussão de ideias sobre a criação de heróis e itens e as necessidades de balanceamento no jogo;

- b) Co-criação: a co-criação da Valve Corporation com seus clientes do Dota 2 vai desde a simples criação de sets e custom maps até a criação de novos heróis, opiniões sobre o balanceamento do jogo que são discutidas em comunidades como o playdota.com, a criação de conteúdos de mídia e torneios tanto profissionais como amadores.

No componente 5 (cinco) estão as Fontes de receita que o jogo Dota 2 obtém. Foram identificados 3 (três) fontes de receita relacionadas ao marketing colaborativo:

- a) *Compendiums*: são álbuns ou livros virtuais que possuem informações dos torneios aos quais correspondem. Cada *compendium* é correspondente a um torneio específico, geralmente os maiores torneios, conhecidos como “*majors*”. Os jogadores podem comprar os *compendiums* para receberem recompensas ao completarem desafios, fazendo previsões e acompanhando o evento. Vale-se ressaltar que em alguns torneios, como o The International, citado no quadro 4, possui 25% do dinheiro arrecadado com as vendas dos *compendiums* repassadas para o valor da premiação total. Por este motivo as premiações passam de milhões de dólares nestes torneios (DOTA 2, 2015);
- b) Tickets: para assistir os torneios de Dota 2, as pessoas têm duas opções. Podem assistir por serviços de *streaming*, que são de graça, ou assistir dentro do jogo, pela chamada Dota TV. Para assistir dentro do jogo, alguns torneios exigem *tickets*, ou seja, ingressos que permitem a visualização. A responsabilidade da venda dos *tickets* é dos organizadores dos torneios, mas uma parte das receitas vai para a Valve Corporation;
- c) Comissão por venda: diversos sets do jogo são feitos por desenvolvedores externos. Alguns são aceitos e publicados no jogo e 25% do lucro vai para o desenvolvedor, o restante para a empresa.

No componente 6 (seis) estão os recursos-chave que a organização deve ter para fazer o modelo de negócios funcionar. Foi identificado um recurso-chave que é colaborativo:

- a) Criatividade externa: como foi verificado na figura 6, três das quatro ou 75% das fontes de receitas advém da colaboração interna da organização com seu público externo, sejam desenvolvedores de sets, de torneios, entre outros. Além disso, parte de sua divulgação é feita por desenvolvedores externos de conteúdo de mídia.

No componente 7 (sete) estão as atividades-chave realizadas que devem ser feitas para o modelo de negócios continuar. Foi identificado uma atividade-chave que está relacionada ao tema marketing colaborativo:

- a) Criação de conteúdo: parte do conteúdo, como vídeos, artigos, *compendiums*, sets, torneios, *streamings*, entre outros são criados pela própria organização. Porém, como já citado, parte também é realizada por criadores e desenvolvedores externos.

No componente 8 (oito) estão os parceiros-chave da organização. Foram identificados 4 (quatro) parceiros-chave:

- a) Desenvolvedores de custom maps: são aqueles que criam e desenvolvem os custom maps, podendo aumentar as fontes de experiência dos jogadores;
- b) Desenvolvedores de sets: são aqueles que criam e desenvolvem itens cosméticos que mudam a aparência dos heróis do jogo, podendo também ser um fator que aumente a fonte de experiência dos jogadores;
- c) Desenvolvedores de torneios: são aqueles que realizam torneios, desde grandes organizações que fazem torneios profissionais, como pequenas que fazem torneios amadores. Este podendo ser também um fator que aumente a experiência dos jogadores;
- d) Criadores de conteúdo midiático: são aqueles que criam conteúdos de mídia como vídeos, artigos para *websites* sobre e-Sports ou sobre o próprio Dota 2, *streamings*, desenhos, entre outros tipos de conteúdo. Também, estes podem ser fatores de aumento da experiência percebida pelos jogadores.

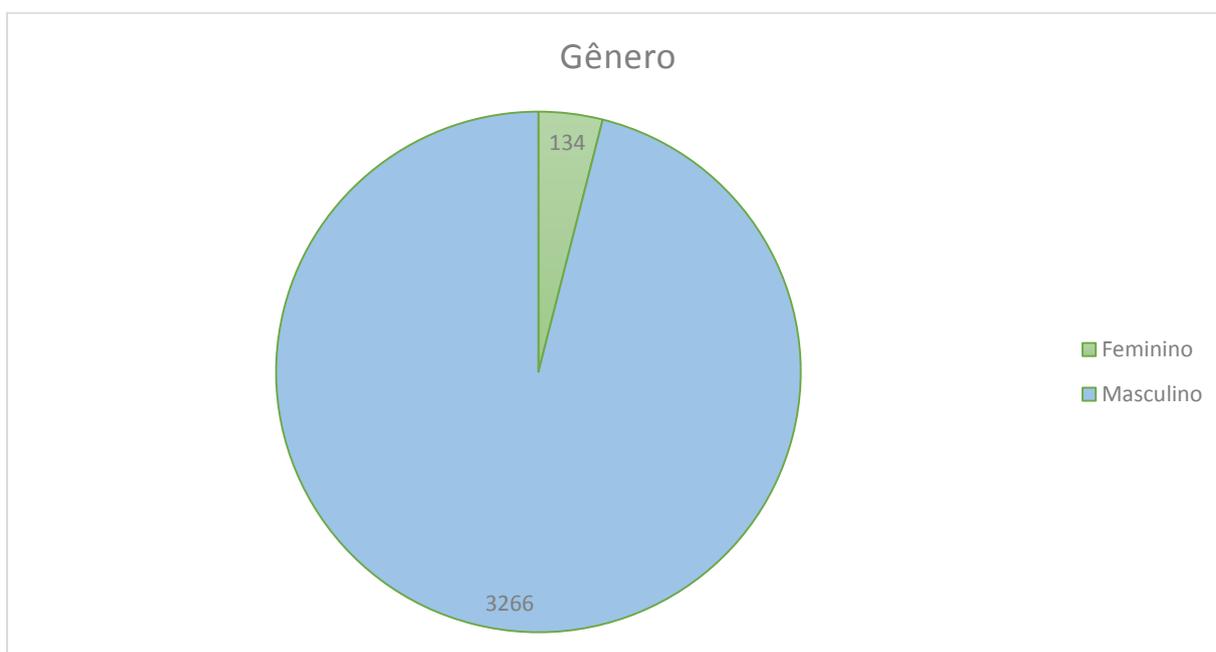
No último componente, o 9 (nove), estão as fontes de custos para o modelo de negócios funcionar. A presente pesquisa não identificou custos relacionados diretamente ao marketing colaborativo.

4.3 Apresentação e análise dos dados da pesquisa

Neste subcapítulo serão apresentados e analisados os dados da pesquisa realizada com os jogadores de Dota 2.

4.3.1 Características e informações dos respondentes

Gráfico 6: Gênero dos jogadores



Fonte: elaborado pelo autor

No gráfico 6 é possível observar que a grande maioria dos respondentes do questionário pertence ao gênero masculino, totalizando 3.266 respondentes e aqueles pertencentes ao gênero feminino totalizam apenas 134 pessoas.

Abaixo segue a tabela 2 apresentando além da população de respondentes separadas por gênero, suas respectivas porcentagens.

Tabela 2: Gênero: população e porcentagem

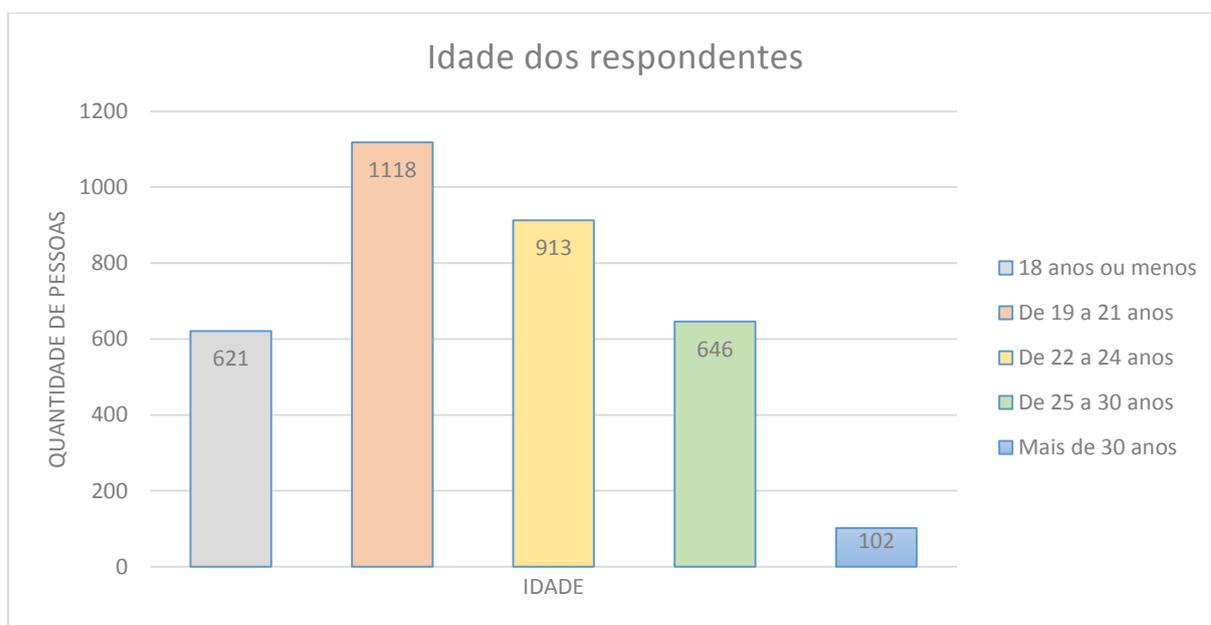
Gênero	Quantidade	% do Total
Feminino	134	3,94%
Masculino	3266	96,06%
Total Geral	3400	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor

Identifica-se que a maioria absoluta, ou seja, maior que 50% mais um pertence ao gênero Masculino, totalizando 96,06% do total de respondentes, o que expressa um valor muito superior ao do gênero Feminino, que apresentou apenas 3,94% dos respondentes.

O gráfico 7 a seguir mostra a qual grupo de idade pertencem os respondentes.

Gráfico 7: Idade dos respondentes



Fonte: elaborado pelo autor.

De acordo com o gráfico 7, os maiores valores de respondentes correspondem aos grupos de idade de 19 a 21 anos e de 22 a 24 anos, totalizando 1118 e 913 respondentes respectivamente. Os grupos de idade de 18 anos ou menos e de 25 a 30 anos obtiveram valores intermediários, totalizando 621 e 646 respondentes respectivamente. E, por último, com um valor consideravelmente inferior aos demais grupos está o grupo de pessoas com mais de 30 anos, que totalizou apenas 102 respondentes.

Abaixo tem-se a tabela 3 identificando as quantidades e porcentagens dos grupos de idade respondentes.

Tabela 3: Idade: população e porcentagem

Idade	Quantidade	% do Total
18 anos ou menos	621	18,26%
De 19 a 21 anos	1118	32,88%
De 22 a 24 anos	913	26,85%

De 25 a 30 anos	646		19,00%
Mais de 30 anos	102		3,00%
Total Geral	3400		100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se na tabela que a maioria absoluta de respondentes pertence ao grupo de jovens, ou seja, do grupo de 18 anos ou menos até o grupo de 22 a 24 anos de acordo com o IBGE (2015), totalizando 78% da população de respondentes, o que corresponde a 2652 respondentes.

Em relação ao país o qual os respondentes vivem atualmente, tem-se a tabela 4 com as quantidades e porcentagens.

Tabela 4: País que vive: população e porcentagem

País que vive	Quantidade	% do Total
Alemanha	11	0,32%
Argentina	1	0,03%
Australia	1	0,03%
Brasil	3331	97,97%
Canadá	5	0,15%
Coreia do Sul	1	0,03%
Dinamarca	2	0,06%
Espanha	2	0,06%
Estados Unidos	15	0,44%
Finlândia	1	0,03%
França	4	0,12%
Indonesia	1	0,03%
Inglaterra	3	0,09%
Irlanda	2	0,06%
Itália	3	0,09%
Jamaica	1	0,03%
Japão	1	0,03%

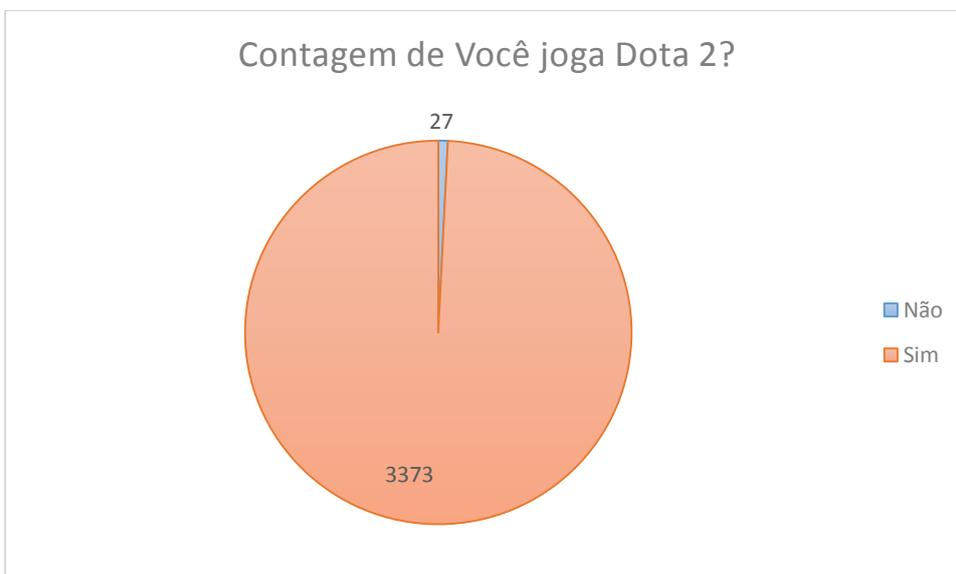
Japão	1	0,03%
Malásia	1	0,03%
Paraguai	3	0,09%
Polônia	1	0,03%
Portugal	4	0,12%
República Checa	1	0,03%
Romênia	2	0,06%
Sérvia	1	0,03%
Suécia	1	0,03%
Total Geral	3400	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se na tabela 4 que a maioria absoluta de respondentes vive no Brasil, totalizando 97,97% da população de respondentes. Destaca-se outros dois países que obtiveram valores significativamente maior que os outros, que são os Estados Unidos e a Alemanha, com 0,44% e 0,32% dos respondentes respectivamente.

Com o intuito de filtrar a pesquisa para apenas o grupo de jogadores de Dota 2 e não apenas pessoas com outros tipos de relação com o jogo, foi feita uma pergunta filtro identificando quem joga e quem não joga o jogo, o que pode ser observado no gráfico 8.

Gráfico 8: Joga Dota 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Dos respondentes da pesquisa, quase todos jogam o jogo, totalizando 3373 pessoas que são consideradas jogadores e 27 pessoas que possuem ou não algum outro tipo de relação com o Dota 2.

Na tabela 5 abaixo estão identificadas a população e a porcentagem desses dois grupos.

Tabela 5: Joga Dota 2: a população e porcentagem

Joga Dota 2	Quantidade	% do Total
Não	27	0,79%
Sim	3373	99,21%
Total Geral	3400	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

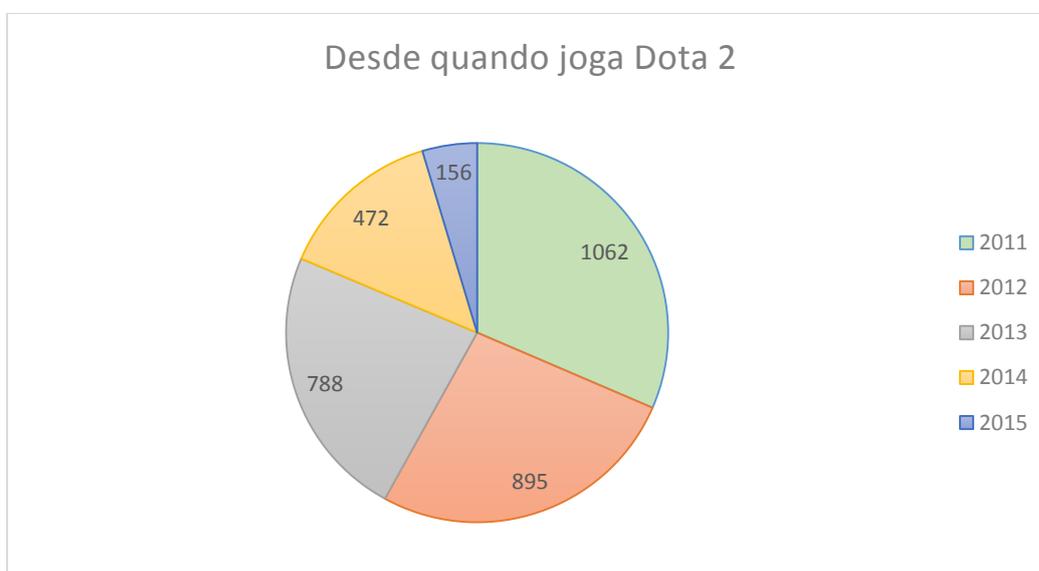
A maioria absoluta dos respondentes é considerada jogador de Dota 2, totalizando 99,21% dos respondentes. Apenas 0,79% dos respondentes não são jogadores.

Os próximos dados mostrados são relacionados a apenas os jogadores respondentes e não mais a população total de respondentes.

4.3.2 Jogadores de Dota 2 e frequência nas atividades de experiência

Pode-se observar no gráfico 9 o ano de início no jogo Dota 2 dos respondentes.

Gráfico 9: Desde quando joga Dota 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Dos jogadores respondentes, identifica-se que aqueles que jogam Dota 2 a mais tempo foram os mais frequentes na pesquisa, sendo aqueles que jogam desde o ano de 2011 os que mais responderam totalizando 1062 respondentes, os que jogam desde o ano de 2012 os que segundo mais responderam totalizando 895 respondentes e assim por diante até os que começaram a jogar no ano de 2015 com a menor quantidade de respondentes totalizando apenas 156 respondentes.

Tabela 6: Desde quando joga Dota 2: população e porcentagem

Joga desde:	Quantidade	% do Total
2011	1062	31,49%
2012	895	26,53%
2013	788	23,36%
2014	472	13,99%
2015	156	4,62%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

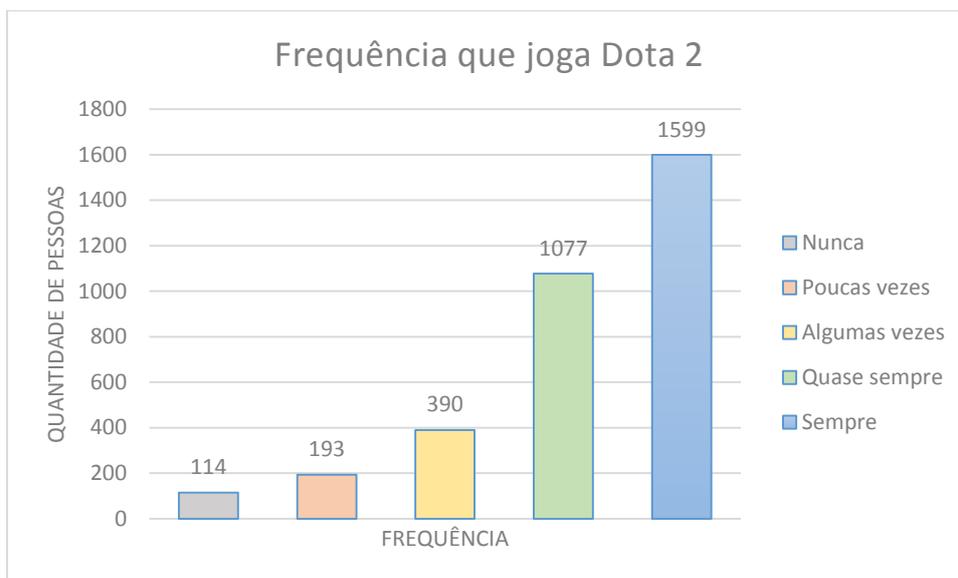
A tabela 6 mostra que não há nenhuma maioria absoluta. Porém, a maior concentração de jogadores respondentes se encontra nos grupos de jogadores mais antigos, tendo aqueles que jogam desde 2011 com 31,49% do total e aqueles que jogam desde 2012 com 26,53%.

Já a menor parte dos jogadores respondentes correspondem à aqueles que jogam a menos tempo, tendo aqueles que jogam desde 2015 com o menor valor de 4,62% do total e aqueles que jogam desde 2014 com 13,99% do total.

Existem diversas atividades que os jogadores podem fazer no jogo ou sobre o jogo que podem ser agregadoras de experiências. Do gráfico 10 ao gráfico 21, e da tabela 7 à tabela 18 serão verificadas as frequências com que os jogadores realizam tais atividades.

O gráfico 10 mostra a frequência com que os jogadores jogam o Dota 2 (jogo normal e não custom maps).

Gráfico 10: Frequência que joga Dota 2



Fonte: elaborado pelo autor.

Entre os jogadores, aqueles que jogam o Dota 2 jogo normal e não custom maps, percebe-se que o maior número de pessoas está nas frequências maiores de “Sempre” e “Quase sempre”, mostrando alta frequência deles jogando. Apenas 114 jogadores indicaram que nunca jogam o jogo, provavelmente estes jogam apenas os custom maps.

Tabela 7: Frequência que joga Dota 2: população e porcentagem

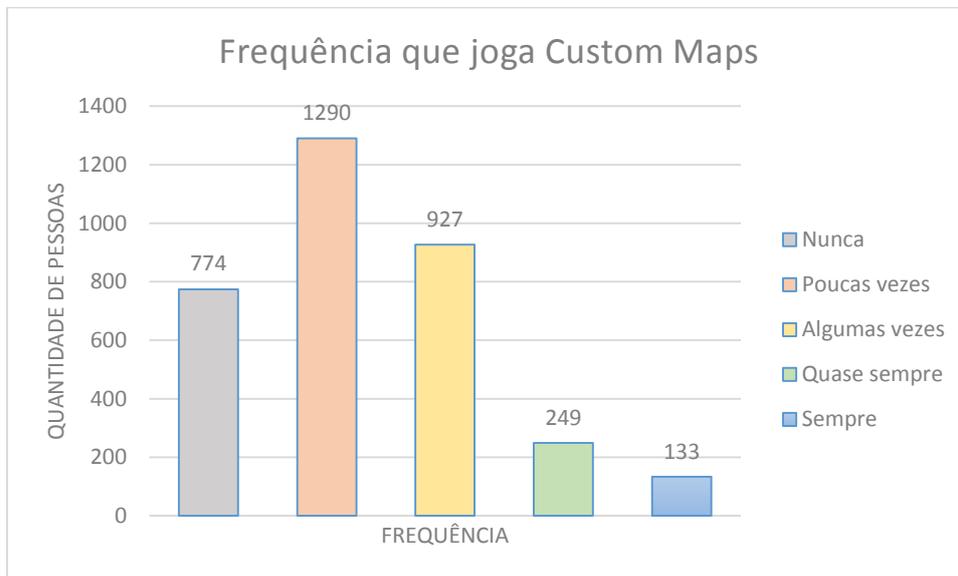
Frequência que joga Dota 2	Quantidade	% do Total
Nunca	114	3,38%
Poucas vezes	193	5,72%
Algumas vezes	390	11,56%
Quase sempre	1077	31,93%
Sempre	1599	47,41%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Observando a tabela 7, vê-se que maioria dos jogadores encontra-se nas maiores frequências de “Sempre” e “Quase sempre”, totalizando 79,34% do total de jogadores respondentes. Apenas 3,38% dos jogadores respondentes não jogam o Dota 2 jogo normal.

O gráfico 11 mostra a frequência com que eles jogam os Custom Maps.

Gráfico 11: Frequência que joga Custom Maps



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se a diferença entre os gráficos 10 e 11, visto que o primeiro possuía maior quantidade de jogadores nas maiores frequências. Já no gráfico 11, a maior parte deles se situa no lado esquerdo do gráfico, indicando menor frequência de jogadores que jogam Custom Maps.

A tabela 8 mostrará a quantidade de jogadores respondentes que jogam Custom Maps e suas respectivas porcentagens relativas às frequências.

Tabela 8: Frequência que joga Custom Maps: população e porcentagem

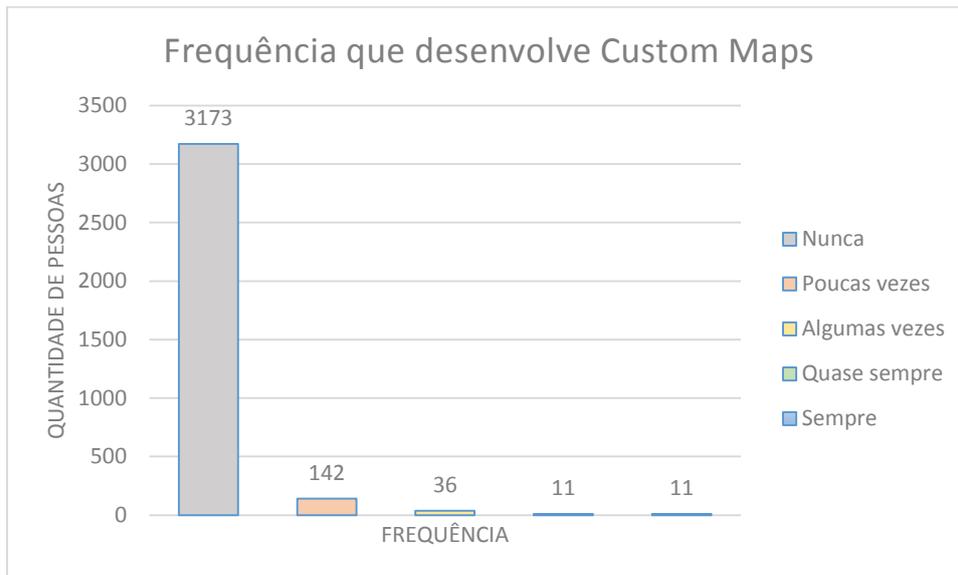
Frequência que joga Custom Maps	Quantidade	% do Total
Nunca	774	22,95%
Poucas vezes	1290	38,24%
Algumas vezes	927	27,48%
Quase sempre	249	7,38%
Sempre	133	3,94%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Diferentemente da tabela 7, a tabela 8 demonstra que a maioria dos jogadores de Dota 2 não jogam tão frequentemente os Custom Maps, visto que 61,19% deles “Nunca” jogou ou joga “Poucas vezes”.

O gráfico 12 a seguir mostra a frequência com que esses jogadores desenvolvem Custom Maps.

Gráfico 12: Frequência que desenvolve Custom Maps



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se no gráfico 12 que a maior concentração de frequência se situa no lado esquerdo da tabela, indicando baixa frequência dos jogadores no processo de desenvolvimento de Custom Maps.

A tabela 9 a seguir mostra a população e porcentagem daqueles que desenvolvem Custom Maps em relação às frequências.

Tabela 9: Frequência que desenvolve Custom Maps: população e porcentagem

Frequência que desenvolve Custom Maps	Quantidade	% do Total
Nunca	3173	94,07%
Poucas vezes	142	4,21%
Algumas vezes	36	1,07%
Quase sempre	11	0,33%

Sempre	11	0,33%
Total Geral	3373	100,00%

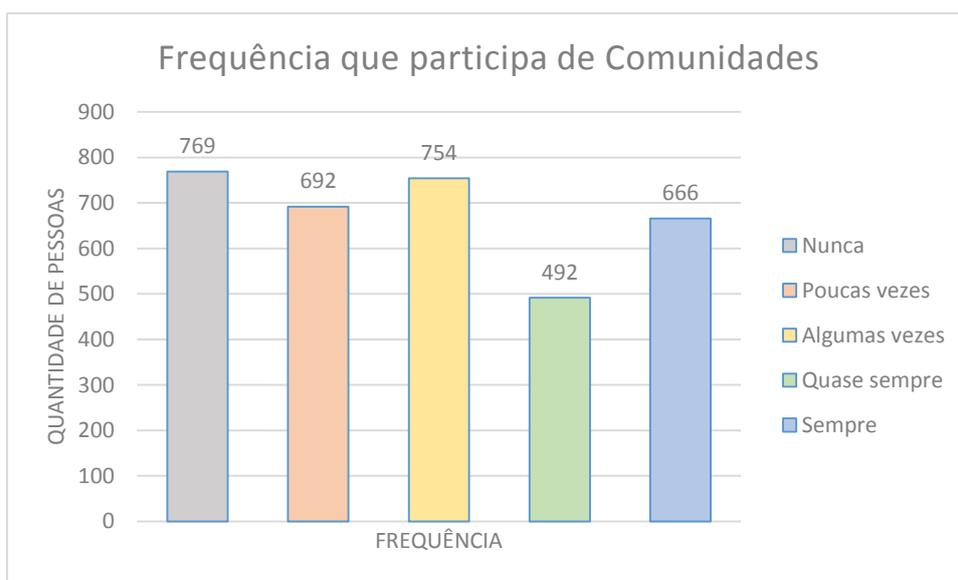
Fonte: elaborado pelo autor.

Como observado na tabela 9, a grande maioria dos jogadores não desenvolvem Custom Maps, pois 94,07% possuem frequência de “Nunca” terem desenvolvido ou desenvolverem eles.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), isto ocorre pelo fato de que mesmo os consumidores sendo inteligentes e proativos, muitas vezes estes só querem consumir os produtos, visto que nem todos precisam colaborar ou co-criar em tudo.

O gráfico 13 a seguir mostra a frequência com que os jogadores participam de comunidades sobre o jogo.

Gráfico 13: Frequência que participa de comunidades



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se no gráfico 13 que as frequências estão bastante divididas ao longo do gráfico, não mostrando nenhuma superioridade significativa em alguma frequência específica. As frequências dos extremos do gráfico apresentam valores não muito distantes, visto que a opção “Nunca” possui 769 escolhas e a “Sempre” possui 666 escolhas.

A tabela 10 a seguir mostra a população e porcentagem dos jogadores em relação às frequências de sua participação em comunidades.

Tabela 10: Frequência que participa de comunidades: população e porcentagem

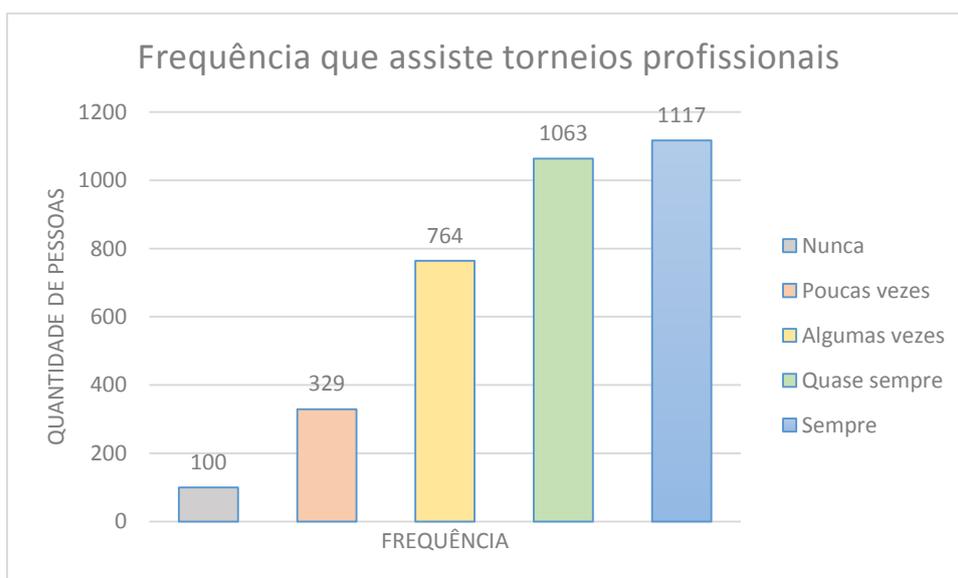
Frequência que participa de comunidades	Quantidade	% do Total
Nunca	769	22,80%
Poucas vezes	692	20,52%
Algumas vezes	754	22,35%
Quase sempre	492	14,59%
Sempre	666	19,75%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se identificar na tabela 10 que as porcentagens possuem valores muito próximos, destacando-se a frequência “Nunca” com 22,80% sendo a com maior porcentagem e a opção “Quase sempre” com 14,59% sendo a com menor porcentagem.

A próxima frequência é a daqueles que assistem torneios profissionais, mostrada no gráfico 14 a seguir.

Gráfico 14: Frequência que assiste torneios profissionais



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se uma curva de crescimento nas frequências, tendo a opção “Nunca” como a de menor escolha, a seguinte sendo a segunda menor e assim por diante até se chegar a opção “Sempre” sendo a de maior escolha.

Isso demonstra a realidade do eSports, onde cada vez mais os jogadores e até mesmo não jogadores procuram ampliar suas experiências e formas de entretenimento assistindo torneios profissionais como pode-se observar também nos gráficos 1, 2, 3 e 4.

A tabela 11 a seguir mostra a população e porcentagem em relação às frequências daqueles que assistem torneios profissionais.

Tabela 11: Frequência que assiste torneios profissionais: população e porcentagem

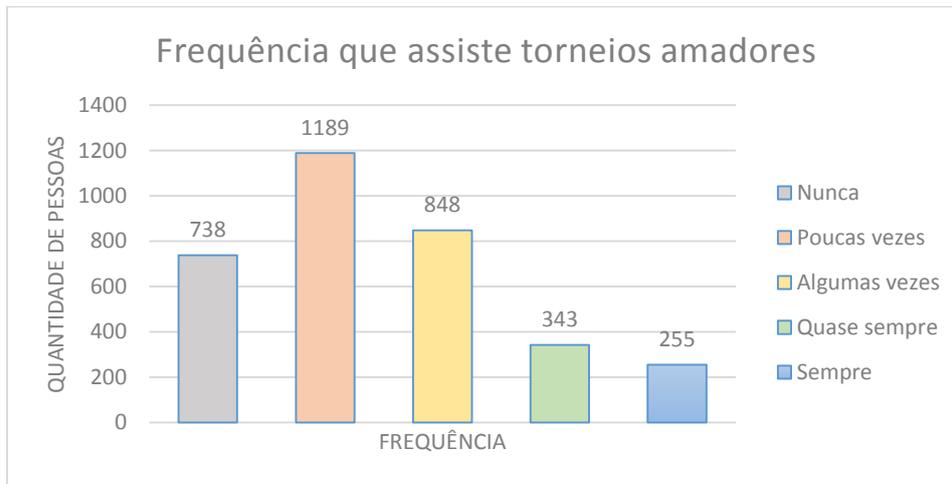
Frequência que assiste a torneios profissionais	Quantidade	% do Total
Nunca	100	2,96%
Poucas vezes	329	9,75%
Algumas vezes	764	22,65%
Quase sempre	1063	31,51%
Sempre	1117	33,12%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se verificar na tabela 11 que apenas 2,96% afirmou que “Nunca” assiste torneios profissionais e que a maioria dos jogadores assistem “Quase sempre” ou “Sempre”, totalizando 64,63% dos pesquisados.

O gráfico 15 a seguir mostra a frequência a qual os jogadores assistem torneios amadores.

Gráfico 15: Frequência que assiste torneios amadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Diferentemente do gráfico 14 que é em relação a torneios profissionais, observa-se no gráfico 15 que os maiores valores não são os das maiores frequências, mas sim das intermediárias “Poucas vezes” e “Algumas vezes”.

Isso demonstra que o público não assiste tanto a esses tipos de torneios. Porém, o maior valor não se refere a opção “Nunca”, mostrando que apesar da frequência não ser tão alta, esse tipo de torneio ainda pode agregar algum tipo de experiência e entretenimento válidos.

A tabela 12 a seguir mostra a população e porcentagem da frequência daqueles que assistem torneios amadores.

Tabela 12: Frequência que assiste torneios amadores: população e porcentagem

Frequência que assiste torneios amadores	Quantidade	% do Total
Nunca	738	21,88%
Poucas vezes	1189	35,25%
Algumas vezes	848	25,14%
Quase sempre	343	10,17%
Sempre	255	7,56%
Total Geral	3373	100,00%

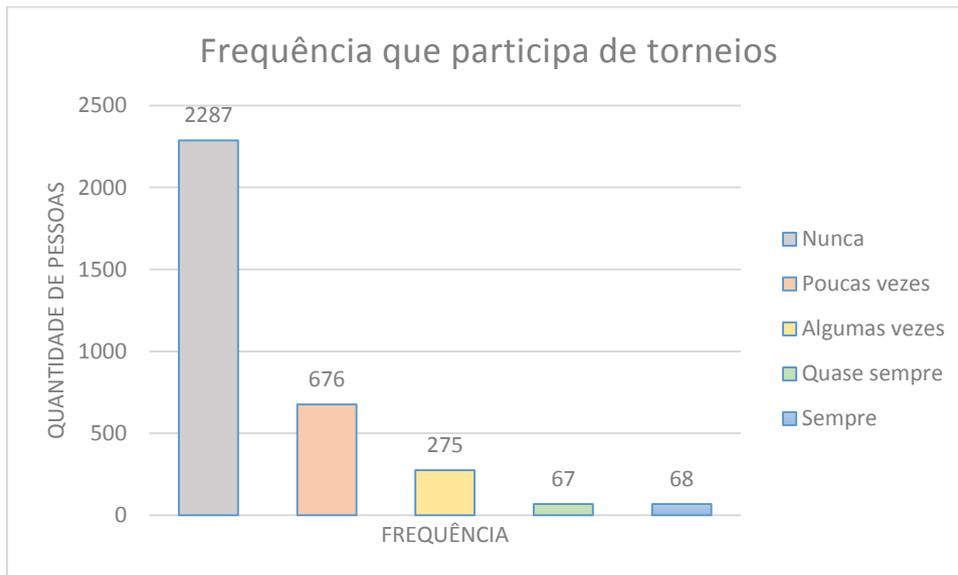
Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se ver que o menor valor de porcentagem é o que simboliza a maior frequência, a opção “Sempre” com apenas 7,56% das escolhas. Porém, apenas 21,88% afirmaram que

“Nunca” assistiram ou não assistem a esses tipos de torneios. As maiores porcentagens são aquelas que demonstram que os jogadores assistem os torneios, mas com baixa frequência, totalizando 60,39% que escolheram as opções “Poucas vezes” ou “Algumas vezes”.

O gráfico 16 a seguir mostra a frequência daqueles que participam realmente de torneios e não apenas como espectadores.

Gráfico 16: Frequência que participa de torneios



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se no gráfico 16 uma diferença significativa em relação aos gráficos 14 e 15, visto que as frequências aqui se situam mais à esquerda do gráfico, indicando menor participação dos jogadores em torneios.

A tabela 13 a seguir mostra a população e porcentagem daqueles que participam de torneios.

Tabela 13: Frequência que participa de torneios: população e porcentagem

Frequência que participa de torneios	Quantidade	% do Total
Nunca	2287	67,80%
Poucas vezes	676	20,04%
Algumas vezes	275	8,15%
Quase sempre	67	1,99%

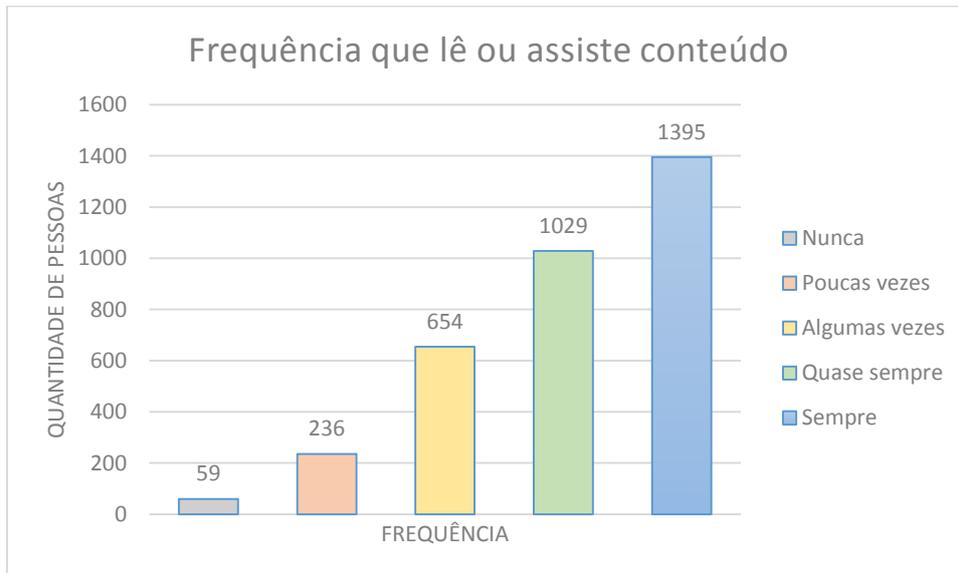
Sempre	68	2,02%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 13 se identifica que a maioria dos jogadores “Nunca” participou de um torneio, seja ele amador ou profissional, totalizando 67,80% da população. Aqueles que estão constantemente participando de torneios representam apenas 4,01% dos jogadores, tendo escolhido as opções “Quase sempre” ou “Sempre”.

O gráfico 17 a seguir mostra a frequência a qual os jogadores leem ou assistem conteúdos sobre o jogo, como artigos, vídeos, *streaming*, entre outros.

Gráfico 17: Frequência que lê ou assiste conteúdos sobre o jogo



Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se no gráfico 17 que grande parte dos jogadores leem ou assistem conteúdos sobre o jogo, estendendo assim sua experiência além de apenas jogar Dota 2. As frequências se concentram em sua maior parte no lado direito do gráfico, indicando alta frequência dos pesquisados.

A tabela 11 apresenta a população e porcentagem daqueles que leem ou assistem conteúdos sobre o jogo.

Tabela 14: Frequência que lê ou assiste conteúdo: população e porcentagem

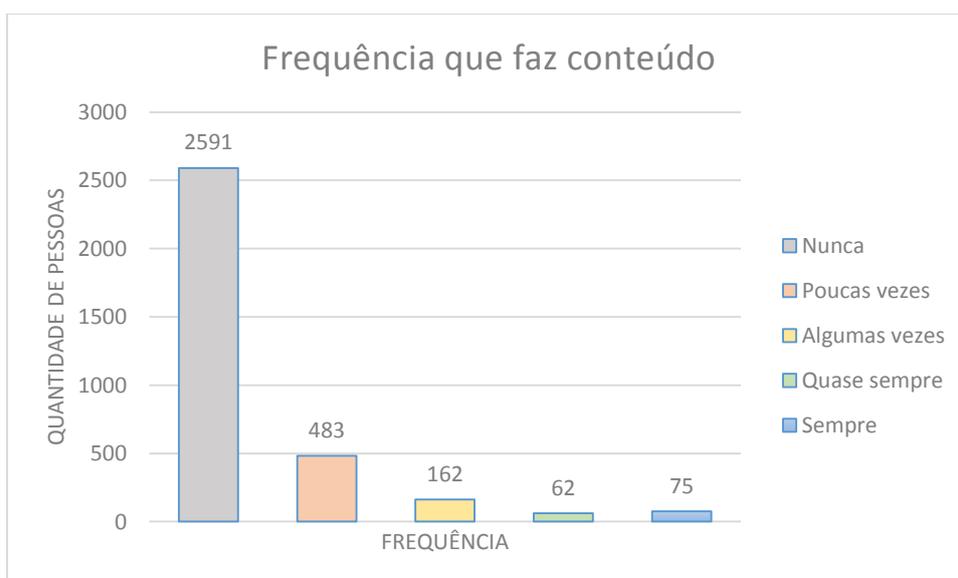
Frequência que lê ou assiste conteúdo	Quantidade	% do Total
Nunca	59	1,75%
Poucas vezes	236	7,00%
Algumas vezes	654	19,39%
Quase sempre	1029	30,51%
Sempre	1395	41,36%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se na tabela 11 que apenas 1,75% dos jogadores pesquisados “Nunca” leram ou assistiram conteúdos sobre o jogo ou não leem ou assistem e que 71,87% a maioria possui alta frequência, tendo escolhido como opção “Quase sempre” ou “Sempre”

O gráfico 18 a seguir mostra a frequência daqueles que fazem conteúdos sobre o jogo, seja artigos, vídeos, *streaming*, entre outros.

Gráfico 18: Frequência que faz conteúdos sobre o jogo



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como na comparação daqueles que assistem e aqueles que participam de torneios, percebe-se também que na comparação entre aqueles que leem ou assistem conteúdo do gráfico

17 e aqueles que fazem conteúdo do gráfico 18, a frequência se concentra aqui no lado esquerdo, indicando menos participação no ato de geração de conteúdo.

Vale ressaltar novamente o que Prahalad e Ramaswamy (2004) afirmaram que nem todos os consumidores querem colaborar ou co-criar, pois muitas vezes querem apenas consumir.

A tabela 15 a seguir apresenta a população e porcentagem das frequências daqueles que fazem conteúdo sobre o Dota 2.

Tabela 15: Frequência que faz conteúdo: população e porcentagem

Frequência que faz conteúdo	Quantidade	% do Total
Nunca	2591	76,82%
Poucas vezes	483	14,32%
Algumas vezes	162	4,80%
Quase sempre	62	1,84%
Sempre	75	2,22%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

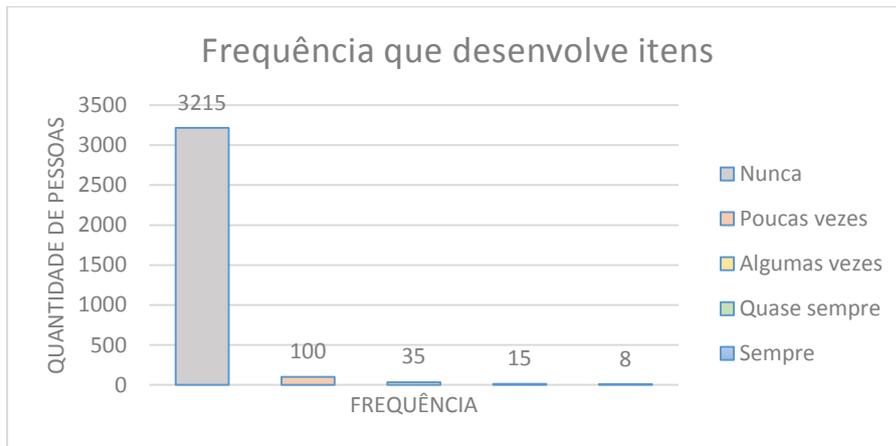
Percebe-se na tabela 15 que a maioria “Nunca” fez algum tipo de conteúdo para o jogo, totalizando 76,82% das respostas. E a porcentagem daqueles que fazem conteúdo com alta frequência é apenas de 4,06% tendo escolhido as opções “Quase sempre” ou “Sempre”.

4.3.3 Oficina do Dota 2

Neste tópico serão abordadas as frequências dos jogadores em relação à Oficina do Dota 2, também conhecida como *Workshop*. Aqui, a palavra itens se refere aos diversos tipos de cosméticos e outros que podem ser utilizados no jogo, como: sets, mudança de voz de narração, itens arcanos, montarias, entre outros.

O gráfico 19 apresenta a frequência que os jogadores pesquisados desenvolvem itens na Oficina.

Gráfico 19: Frequência que desenvolve itens na Oficina



Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se no gráfico 19 uma concentração na parte esquerda, principalmente na opção “Nunca”, indicando uma baixa aderência dos jogadores a esse tipo de atividade.

A tabela 16 a seguir apresenta a população e porcentagem referentes às frequências daqueles que desenvolvem itens na Oficina.

Tabela 16: Frequência que desenvolve itens na oficina: população e porcentagem

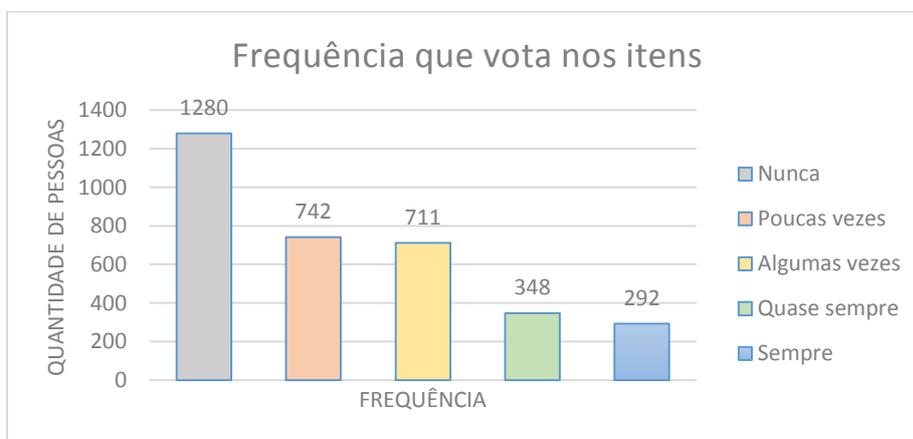
Frequência que desenvolve itens na Oficina	Quantidade	% do Total
Nunca	3215	95,32%
Poucas vezes	100	2,96%
Algumas vezes	35	1,04%
Quase sempre	15	0,44%
Sempre	8	0,24%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se na tabela 16 que a maioria dos jogadores “Nunca” desenvolveu ou não desenvolve itens na Oficina, totalizando 95,32% dos jogadores respondentes. Isso se dá pelo fato de nem todos possuírem tempo, conhecimento ou interesse nesse processo (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004).

O gráfico 20 mostra a frequência com que os jogadores votam nos itens que querem comprar ou que querem ver no jogo.

Gráfico 20: Frequência que vota nos itens que quer



Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se no gráfico 20 uma curva descendente partindo do lado esquerdo para o direito, o que significa uma baixa ou nenhuma frequência dos jogadores nesta atividade. Porém, como requer menos tempo e outros recursos, como conhecimento e ferramentas, as frequências daqueles que votam possuem valores maiores que se comparados com a atividade de desenvolver itens.

A tabela 17 apresenta a população e porcentagem referente às frequências daqueles que votam nos itens que querem comprar ou ver no jogo.

Tabela 17: Frequência que vota nos itens que quer - população e porcentagem

Frequência que vota nos itens que quer	Quantidade	% do Total
Nunca	1280	37,95%
Poucas vezes	742	22,00%
Algumas vezes	711	21,08%
Quase sempre	348	10,32%
Sempre	292	8,66%
Total Geral	3373	100,00%

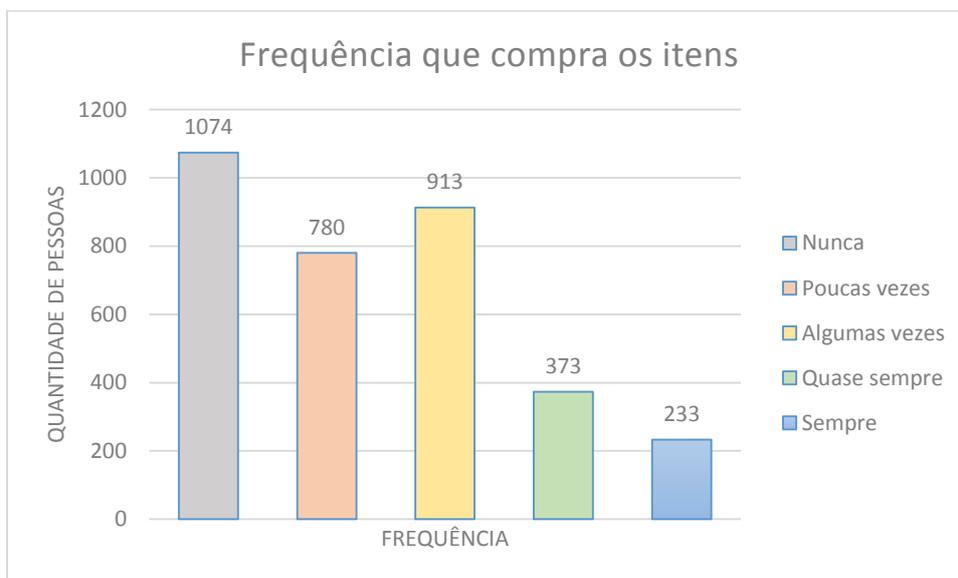
Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 17 pode-se ver que são poucos aqueles que participam ativamente da Oficina com alta frequência, votando nos itens que gostariam de comprar ou ver no jogo, totalizando apenas 18,98% que escolheram as opções “Quase sempre” ou “Sempre”. A maioria dos

jogadores mostrou nenhuma ou baixa frequência, totalizando 59,95%, tendo escolhido “Nunca” ou “Poucas vezes”.

O gráfico 21 a seguir mostra o último tipo de atividade em relação à oficina para os jogadores, que é a frequência que compra os itens no jogo. Se após o jogador ter votado no item que queria, ele for aprovado pela Valve Corporation e produzido no jogo, ele poderá ser comprado no jogo.

Gráfico 21: Frequência que compra os itens



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se no gráfico 21 uma diferença substancial em relação ao gráfico 19 e um pouco de diferença em relação ao gráfico 20. O gráfico demonstra que mesmo os jogadores terem participado com pouquíssima frequência no desenvolvimento e uma frequência baixa na votação, mesmo assim eles ainda compram os itens.

A tabela 18 a seguir apresenta a população e porcentagens daqueles que compram os itens no jogo.

Tabela 18: Frequência que compra os itens - população e porcentagem

Frequência que compra os itens votados	Quantidade	% do Total
Nunca	1074	31,84%
Poucas vezes	780	23,12%
Algumas vezes	913	27,07%

Quase sempre	373	11,06%
Sempre	233	6,91%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

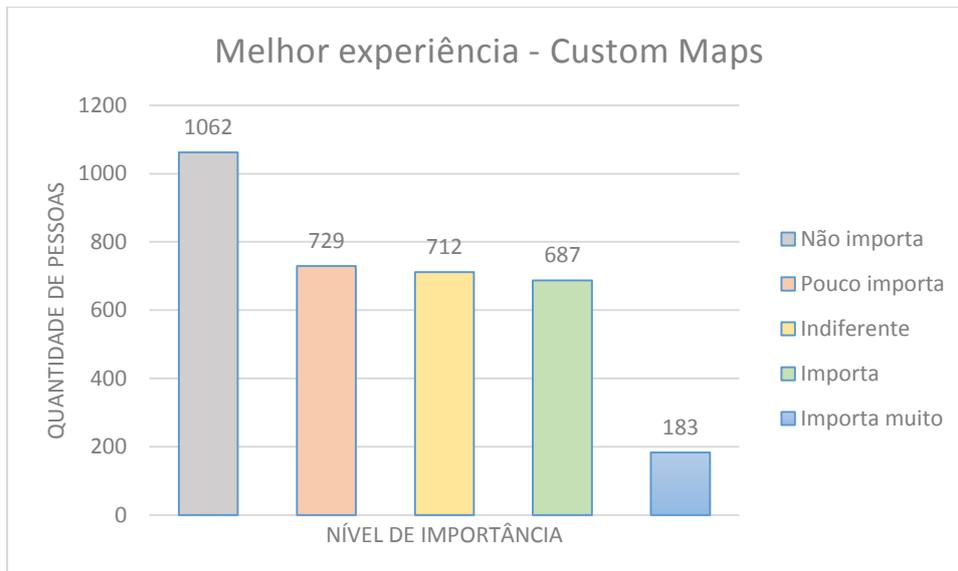
Identifica-se na tabela 18 que apenas 31,84% dos jogadores “Nunca” comprou ou não compra os itens no jogo. Porém, o restante já comprou ou pelo menos compra com baixa frequência, mostrando que 68,16% dos jogadores respondentes já geraram receita para a empresa.

4.3.4 Fatores que melhoram a experiência

Neste tópico serão apresentadas e analisadas as atividades referentes às estratégias de marketing colaborativo do jogo Dota 2 que podem representar um fator de experiência para os jogadores.

O gráfico 22 apresenta o grau de importância dado pelos jogadores em relação a experiência com Custom Maps.

Gráfico 22: Melhor experiência com Custom Maps



Fonte: elaborado pelo autor.

Observa-se no gráfico 22 uma curva decrescente vinda do extremo esquerdo para o extremo direito do gráfico, o que significa um grau de importância baixo dado pelos jogadores.

Ou seja, os Custom Maps não são um fator importante para se ter uma melhor experiência com o jogo para a maior parte dos jogadores.

A tabela 19 a seguir apresenta a população e porcentagem referentes a experiência com Custom Maps.

Tabela 19: Melhor experiência com Custom Maps: população e porcentagem

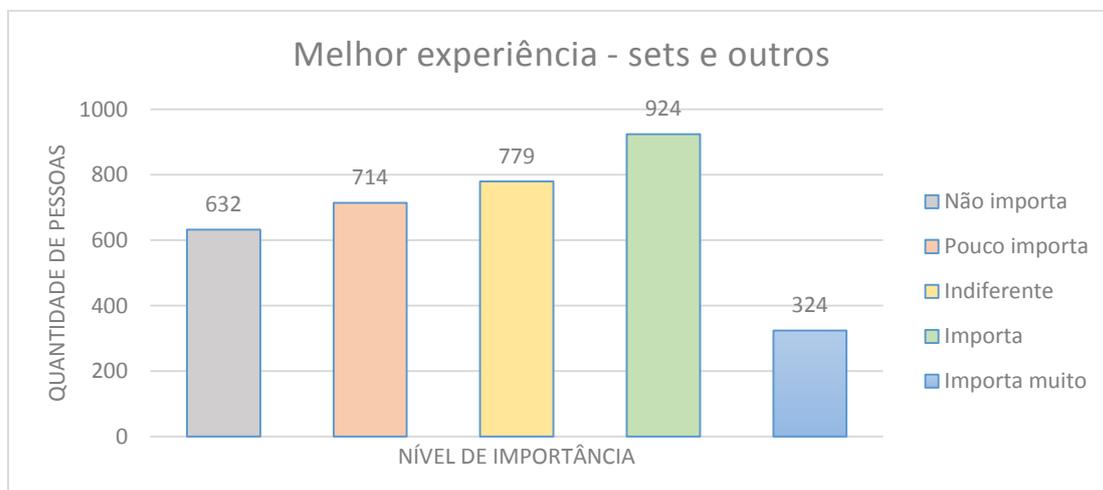
Melhor experiência – Custom Maps	Quantidade	% do Total
Não importa	1062	31,49%
Pouco importa	729	21,61%
Indiferente	712	21,11%
Importa	687	20,37%
Importa muito	183	5,43%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se na tabela 19 que para a maioria dos jogadores, o Custom Maps “Não importa” ou “Pouco importa” como um fator de melhoria de experiência, totalizando 53,10% dos pesquisados. Porém, os Custom Maps não fazem parte do jogo principal, são apenas um adicional e para 25,8% dos pesquisados ele é um fator “Importa” ou “Importa muito”.

O gráfico 23 apresenta o grau de importância dado pelos jogadores aos sets e outros tipos de itens cosméticos em relação a sua experiência no jogo.

Gráfico 23: Melhor experiência com sets e outros cosméticos: população e porcentagem



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como para os Custom Maps, os sets e outros itens cosméticos não afetam aqueles que não se importam ou são indiferentes em relação aos mesmos, visto que não interferem no jogo Dota 2 normal.

Porém, diferentemente dos Custom Maps, identifica-se um grau de importância maior dado aos jogadores para os sets e outros itens cosméticos, visto que a maior coluna é a de “Importa”.

A tabela 20 a seguir apresenta a população e porcentagem referentes a experiência com sets e outros itens cosméticos.

Tabela 20: Melhor experiência com sets e outros: população e porcentagem

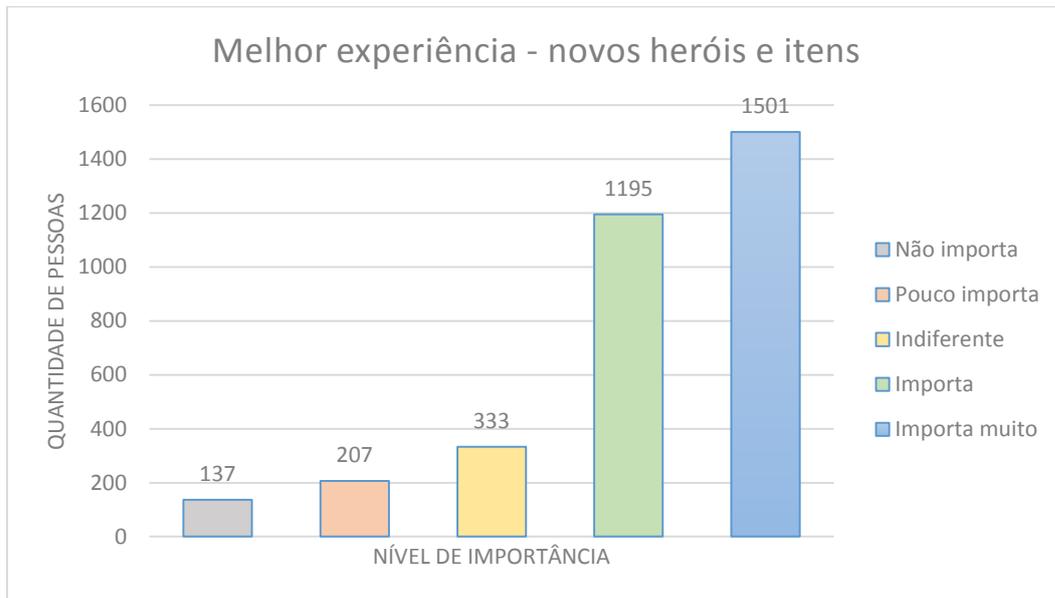
Melhor experiência – sets e outros	Quantidade	% do Total
Não importa	632	18,74%
Pouco importa	714	21,17%
Indiferente	779	23,10%
Importa	924	27,39%
Importa muito	324	9,61%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Na tabela 20 se percebe uma porcentagem maior em relação aos Custom Maps para o grau de importância positivo, totalizando 37% aqueles que afirmaram que os sets e outros cosméticos importam ou importam muito.

O gráfico 24 mostra o grau de importância dado pelos jogadores em relação a novos heróis e itens referentes a sua experiência no jogo. Aqui, o termo item se refere aos itens que os jogadores constroem para seus heróis dentro do jogo e não itens desenvolvidos na Oficina, que são os cosméticos.

Gráfico 24: Melhor experiência com novos heróis e itens



Fonte: elaborado pelo autor.

O fator de novos heróis e itens é algo que afeta a todos que jogam o Dota 2, visto que um herói novo adicionado poderá ser usado por qualquer jogador no jogo normal, assim como um item. E, às vezes, um herói ou item adicionado muda o Metagame.

Metagame é como o jogo é jogado atualmente. Quais são as estratégias utilizadas, os heróis, a construção dos itens e sua ordem (KOW e YOUNG, 2013).

Portanto, como é possível observar no gráfico 24, este fator é considerado mostra um grau de importância positivo, com uma curva ascendente vinda do extremo esquerdo para o extremo direito do gráfico.

A tabela 21 mostra a população e porcentagem referentes a experiência com novos heróis e itens.

Tabela 21: Melhor experiência com novos heróis e itens: população e porcentagem

Melhor experiência – novos heróis e itens	Quantidade	% do Total
Não importa	137	4,06%
Pouco importa	207	6,14%
Indiferente	333	9,87%
Importa	1195	35,43%
Importa muito	1501	44,50%

Total Geral	3373	100,00%
--------------------	-------------	----------------

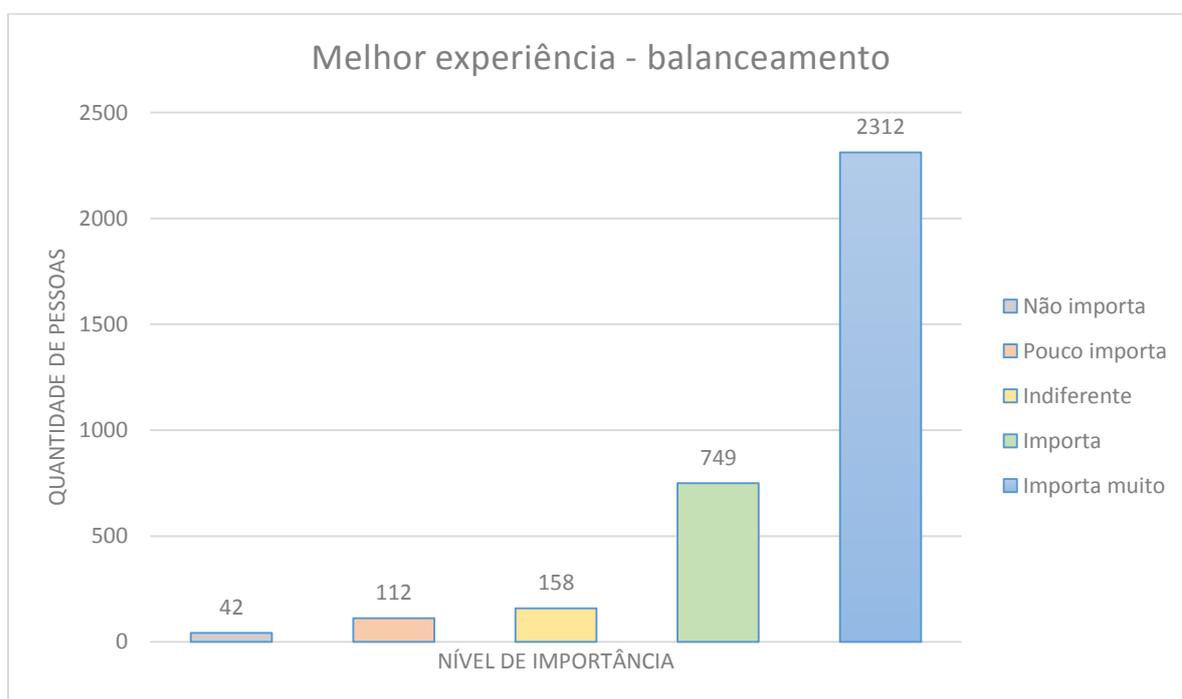
Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se na tabela 21 que a maioria dos jogadores considera a adição de novos heróis e novos itens um fator que “Importa” ou “Importa muito”, totalizando 79,93% da população. Para apenas 10,20% da população, este fator “Não importa” ou “Pouco importa”.

O gráfico 25 mostra o grau de importância dado pelos jogadores em relação ao balanceamento de heróis e itens no jogo como fator possível fator de melhoria da experiência no jogo.

O balanceamento de um item ou herói significa equilibrá-los em relação aos demais. A adição de um novo herói pode-se mostrar um fator negativo se este for muito forte em relação aos outros, causando um desequilíbrio na partida ou se for muito fraco em comparação aos demais, pelo mesmo motivo. A mesma coisa acontece com um item.

Gráfico 25: Melhor experiência com balanceamento de heróis e itens



Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se no gráfico 25 uma alta concentração no lado direito, indicando alto grau de importância dada pelos jogadores ao balanceamento como um fator de melhoria de experiência no jogo.

A tabela 22 a seguir apresenta a população e porcentagem referentes a experiência com o balanceamento de heróis e itens.

Tabela 22: Melhor experiência com balanceamento de heróis e itens: população e porcentagem

Melhor experiência – balanceamento	Quantidade	% do Total
Não importa	42	1,25%
Pouco importa	112	3,32%
Indiferente	158	4,68%
Importa	749	22,21%
Importa muito	2312	68,54%
Total Geral	3373	100,00%

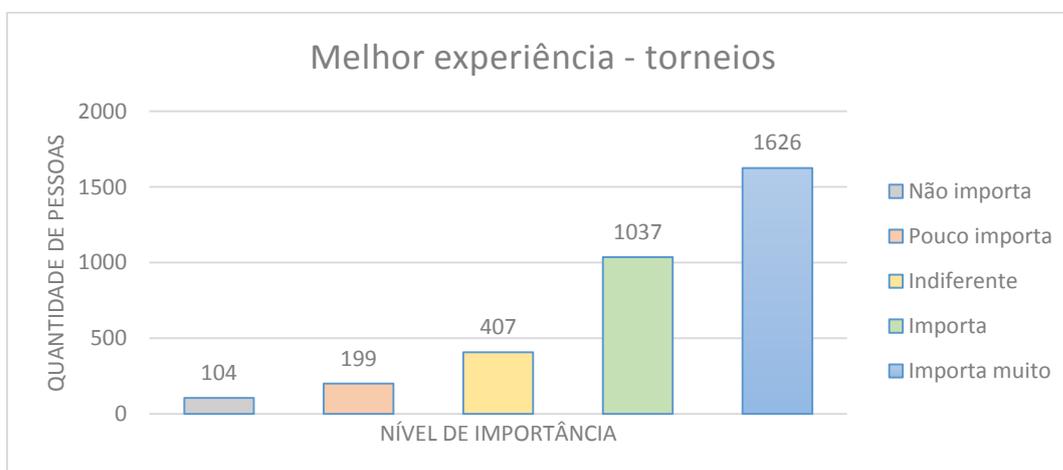
Fonte: elaborado pelo autor.

Para a maioria dos jogadores, o balanceamento de heróis e itens no jogo é um fator que “Importa” ou “Importa muito”, totalizando 90,75% da população. Apenas 4,57% acreditam que este fator “Não importa” ou “Pouco importa”.

O balanceamento de heróis e itens traz um equilíbrio ao jogo e, para torna-lo mais competitivo, é necessário este equilíbrio que não traga vantagens ou desvantagens para uma equipe.

O gráfico 26 apresenta o grau de importância dado aos jogadores a torneios profissionais e amadores em relação a sua experiência com o jogo.

Gráfico 26: Melhor experiência com torneios profissionais e amadores



Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como no balanceamento do jogo, percebe-se uma concentração no lado direito do gráfico 26, mostrando alto grau de importância dada pelos jogadores. Portanto, este é um fator que melhora a experiência da maior parte dos jogadores.

A tabela 23 apresenta a população e porcentagem referentes a melhoria da experiência com torneios profissionais e amadores.

Tabela 23: Melhor experiência com torneios profissionais e amadores: população e porcentagem

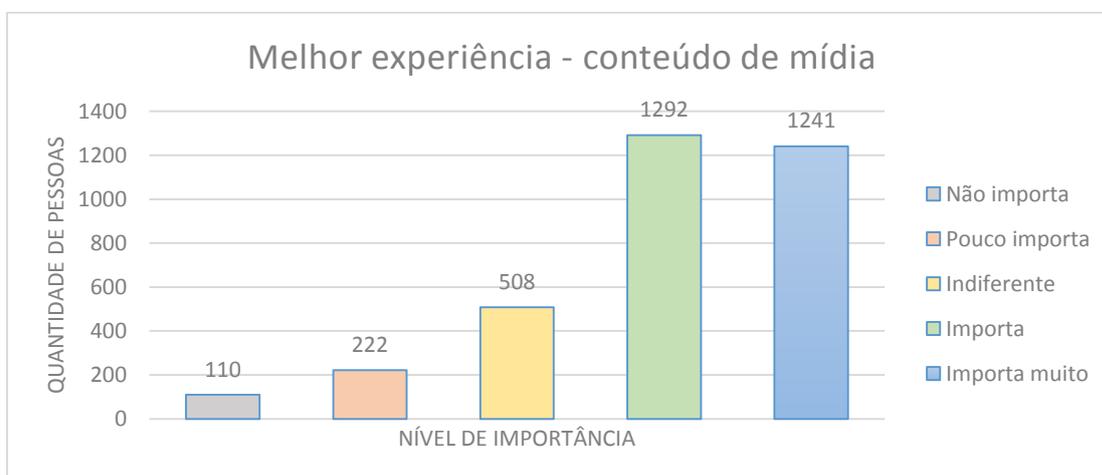
Melhor experiência – torneios	Quantidade	% do Total
Não importa	104	3,08%
Pouco importa	199	5,90%
Indiferente	407	12,07%
Importa	1037	30,74%
Importa muito	1626	48,21%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Para a maioria dos jogadores pesquisados, a existência de torneios profissionais e amadores é um fator que melhora sua experiência, totalizando 78,95% tendo escolhido as opções “Importa” e “Importa muito”.

O gráfico 27 apresenta o grau de importância dado aos jogadores ao conteúdo de mídia (vídeos, artigos, *streamings*, etc.) em relação a sua experiência com o jogo.

Gráfico 27: Melhor experiência com conteúdo de mídia



Fonte: elaborado pelo autor.

Como mostrado por Jarvis (2014), Casselman (2015), Newzoo (2015) e Superdata (2015), o eSports nas mídias vem crescendo e é um fator relevante para a indústria de jogos eletrônicos, com milhões de espectadores assistindo os maiores torneios dos jogos, incluindo o Dota 2.

O gráfico 27 apresenta esta importância também para os jogadores de Dota 2, visto que a maior concentração está no lado direito do gráfico.

A tabela 24 apresenta a população e porcentagem referentes a melhoria da experiência com conteúdo de mídia.

Tabela 24: Melhor experiência com conteúdo de mídia: população e porcentagem

Melhor experiência – conteúdo de mídia	Quantidade	% do Total
Não importa	110	3,26%
Pouco importa	222	6,58%
Indiferente	508	15,06%
Importa	1292	38,30%
Importa muito	1241	36,79%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se na tabela 24 que a maioria dos jogadores considera o conteúdo de mídia como um fator que “Importa” ou “Importa muito”, totalizando 75,09% dos jogadores. Para apenas 9,84% dos respondentes este fator “Não importa” ou “Pouco importa”.

4.3.4 Motivações para colaborar

Neste tópico serão apresentados a quantidade de jogadores que se considera como colaborador do jogo Dota 2 e suas motivações para colaborar.

O gráfico 28 mostra a divisão entre aqueles que se consideram colaboradores do jogo e aqueles que não se consideram.

Gráfico 28: Jogadores que se consideram colaboradores



Fonte: elaborado pelo autor.

Identifica-se no gráfico 28 que a maior parte dos jogadores respondentes se considera como colaborador do jogo, ajudando ele a se manter e crescer, melhorando continuamente seu processo de desenvolvimento.

A tabela 25 apresenta a população e porcentagem da divisão daqueles que se consideram ou não colaboradores.

Tabela 25: Jogadores que se consideram colaboradores: população e porcentagem

Jogadores que se consideram colaboradores	Quantidade	% do Total
Não	1264	37,47%
Sim	2109	62,53%
Total Geral	3373	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Como pode-se verificar na tabela 25, a maioria dos jogadores se considera, de alguma maneira, colaboradores do jogo, totalizando 62,53% dos respondentes.

Isso demonstra o envolvimento dos consumidores no processo de colaboração influenciado pelo avanço das tecnologias de informação. Os computadores pessoais

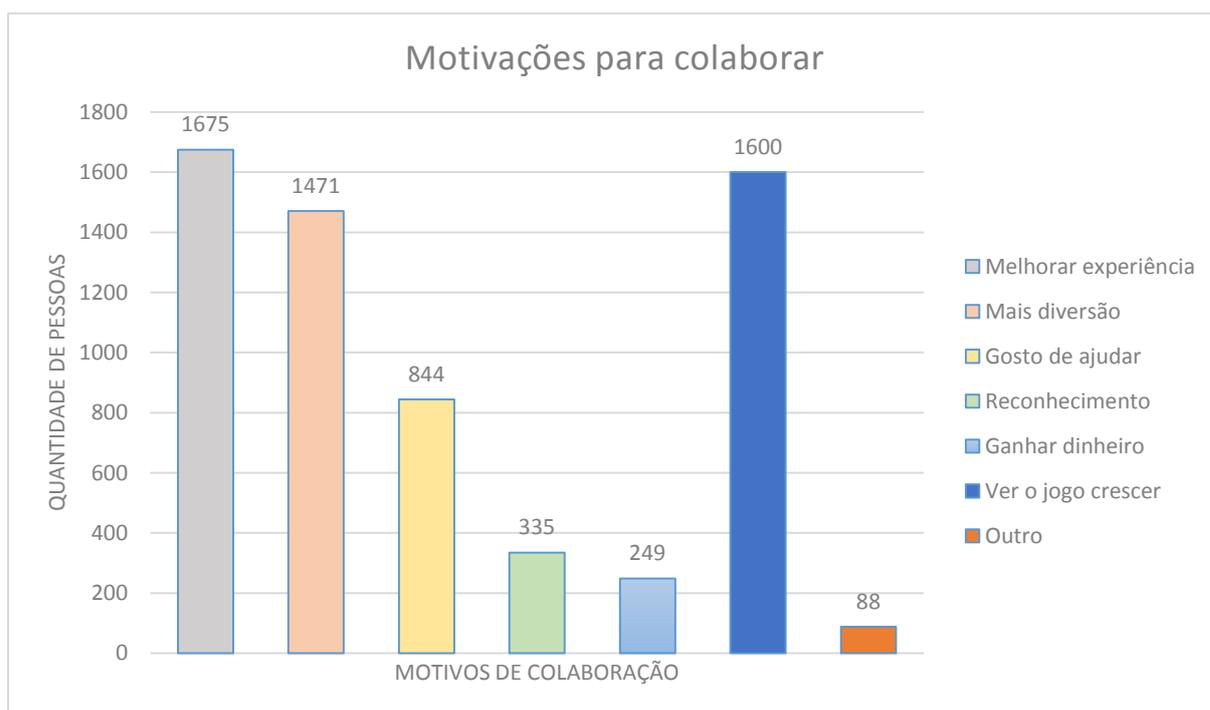
democratizaram as ferramentas de produção, envolvendo consumidores e empresa. A *internet* democratizou as ferramentas de distribuição e divulgação, dando maior poder ao consumidor para sua comunicação (ANDERSON, 2006).

Essa porcentagem significativa também mostra que o interesse dos consumidores em colaborar por algo que acham que vale a pena é real, como mostrado por Prahalad e Ramaswamy (2004).

O gráfico 29 apresenta as motivações que os jogadores afirmaram ter para colaborar. Diferentemente dos gráficos anteriores, este representa o resultado de uma questão de múltiplas escolhas, a qual o jogador poderia escolher apenas uma opção até todas.

Por exemplo, aqueles que afirmaram colaborar para ter uma melhor experiência no jogo foram 1675 dos 2109 jogadores que se consideram colaboradores.

Gráfico 29: Motivações para colaborar



Fonte: elaborado pelo autor.

O gráfico 29 mostra que as três maiores motivações para colaborar são obter “Melhor experiência” no jogo, ter “Mais diversão” e “Ver o jogo crescer”.

Vale ressaltar que as duas menores motivações (exceto “Outro”), foram as de “Reconhecimento” pelo trabalho que faz e “Ganhar dinheiro” com o que faz. Isso pode ser pelo fato da baixa quantidade de jogadores nesta pesquisa que desenvolvem itens na Oficina ou

desenvolvem algum tipo de conteúdo, como visto nos gráficos 19 e 18 respectivamente, que possam trazer retornos financeiros ou sociais.

Entre aqueles que marcaram a opção “Outro”, a principal motivação citada foi de se tornar um profissional na área que estava colaborando no futuro.

A tabela 26 apresenta a população e porcentagem daqueles que afirmaram ter a motivação de melhorar a experiência ou não para colaborar.

Tabela 26: Motivo de melhorar experiência: população e porcentagem

Motivo de melhorar experiência	Quantidade	% do Total
Não	434	20,58%
Sim	1675	79,42%
Total Geral	2109	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos jogadores afirmou que “Sim” para a melhoria da experiência como fator de motivação para colaborar, totalizando 79,42% dos pesquisados.

A tabela 27 apresenta a população e porcentagem daqueles que afirmaram ter a motivação de obter mais diversão ou não para colaborar.

Tabela 27: Motivo de obter mais diversão: população e porcentagem

Motivo de obter mais diversão	Quantidade	% do Total
Não	638	30,25%
Sim	1471	69,75%
Total Geral	2109	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos jogadores afirmou que “Sim” para a obtenção de mais diversão como fator de motivação para colaborar, totalizando 69,75% da população.

A tabela 28 apresenta a população e porcentagem daqueles que afirmaram ter a motivação de gostar de ajudar ou não para colaborar.

Tabela 28: Motivo de gostar de ajudar: população e porcentagem

Motivo de gostar de ajudar	Quantidade	% do Total
Não	1265	59,98%
Sim	844	40,02%
Total Geral	2109	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos jogadores afirmou que “Não” para o fator de motivação de gostar de ajudar para colaborar, totalizando 59,98% da população.

A tabela 29 apresenta a população e porcentagem daqueles que afirmaram ter a motivação de obter reconhecimento de seu trabalho ou não para colaborar.

Tabela 29: Motivo de obter reconhecimento: população e porcentagem

Motivo de obter reconhecimento	Quantidade	% do Total
Não	1774	84,12%
Sim	335	15,88%
Total Geral	2109	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

A maioria dos jogadores afirmou que “Não” para o fator de obter reconhecimento para colaborar, totalizando 84,12% da população. Porém, não se pode ignorar este fator como um fator importante de motivação para colaborar, visto que a maior parte dos respondentes desta pesquisa não são desenvolvedores de conteúdo de mídia, sets e outros cosméticos ou participantes de torneios.

Sua colaboração se justifica com *feedbacks* para balanceamento e criação de heróis e itens, para a melhoria de sets e outros cosméticos que estão em fase de preparo na Oficina, votação e compra dos que já estão no jogo, *feedbacks* para a melhoria dos Custom Maps, compra de *Compendiums* e *tickets* entre outras atividades de colaboração.

Este fator é coerente para aqueles que precisam de certo reconhecimento de seu trabalho, como desenvolvedores de torneios, participantes, desenvolvedores de itens na Oficina, de conteúdos de mídia, entre outros.

A tabela 30 apresenta a população e porcentagem daqueles que afirmaram ter a motivação de ganhar dinheiro ou não para colaborar.

Tabela 30: Motivo de ganhar dinheiro: população e porcentagem

Motivo de ganhar dinheiro	Quantidade	% do Total
Não	1860	88,19%
Sim	249	11,81%
Total Geral	2109	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim como na tabela 29, a tabela 30 mostra que a maioria afirmou que “Não” para o fator de ganhar dinheiro para colaborar, totalizando 88,19% dos pesquisados. Vale ressaltar que em comparação a motivação de obter reconhecimento, esta recebeu porcentagem menor para uma afirmação positiva, sendo 11,81% para ganhar dinheiro e 15,88% para obter reconhecimento.

A tabela 31 apresenta a população e porcentagem daqueles que afirmaram ter a motivação de ver o jogo crescer ou não para colaborar.

Tabela 31: Motivo de querer ver o jogo crescer: população e porcentagem

Motivo de querer ver o jogo crescer	Quantidade	% do Total
Não	509	24,13%
Sim	1600	75,87%
Total Geral	2109	100,00%

Fonte: elaborado pelo autor.

A motivação de querer ver o jogo crescer foi a segunda com mais afirmações positivas, totalizando 75,87% dos pesquisados respondendo “Sim” para este fator de motivação para colaborar. Tornando-se um dos principais fatores motivacionais para a colaboração.

4.4 Estratégias que contribuíram para o desenvolvimento do jogo

Por meio do CANVAS do Dota 2, apresentado na figura 6 e criado para o presente trabalho, e da pesquisa realizada com os jogadores do jogo, foi possível identificar 5 (cinco) estratégias de marketing colaborativo utilizadas pela Valve Corporation no jogo Dota 2 e que são consideradas relevantes para o seu desenvolvimento. São essas:

- a) Desenvolvimento de Custom Maps;
- b) Desenvolvimento de itens da Oficina;
- c) Desenvolvimento de Torneios;
- d) Comunicação por comunidades (balanceamento);
- e) Criação de conteúdo midiático.

4.4.1 Desenvolvimento de Custom Maps

Como já citado anteriormente, o desenvolvimento de Custom Maps é feito tanto pela empresa quanto por desenvolvedores individuais.

Observa-se que apenas 22,95% dos jogadores nunca jogou ou não joga os Custom Maps, como mostrado na tabela 8 e 94,07% também nunca desenvolveu ou desenvolve os mapas, como mostrado na tabela 9. Os restantes 77,05% jogam, mesmo que com baixa frequência. E para 25,8% dos pesquisados, ele é um fator importante para a melhoria de experiência no jogo, como apresentado na tabela 19.

4.4.2 Desenvolvimento de Itens da Oficina

Os itens da Oficina são desenvolvidos tanto pela empresa quanto por desenvolvedores individuais.

Observa-se que apesar da maioria nunca ter desenvolvido ou não desenvolver itens na Oficina, totalizando 95,32% dos jogadores visto na tabela 16, mas 62,05% participam do processo de votação mesmo que com baixa frequência visto na tabela 17 e 68,16% compram ou já compraram os itens da Oficina inseridos no jogo visto na tabela 18, mesmo que com baixa frequência.

Ressalta-se que para 37% dos jogadores pesquisados, os sets e outros cosméticos possuem importância para a melhoria de sua experiência.

4.4.3 Desenvolvimento de Torneios

Os torneios são desenvolvidos tanto pela empresa, como o *The International* que é o que possui maior premiação, como por desenvolvedores individuais.

Observa-se que 67,80% dos jogadores pesquisados nunca participou de um torneio, seja ele amador ou profissional, como apresentado na tabela 13. Porém, na tabela 11 se pode verificar que 97,04% deles já assistiu ou assiste a torneios profissionais e 78,12% afirmaram que já assistiu ou assiste a torneios profissionais, como mostrado na tabela 12.

Ainda, para a maioria dos jogadores pesquisados, a existência de torneios profissionais e amadores é um fator de melhoria de sua experiência com o jogo, totalizando 78,95% aqueles que afirmaram que este fator possui importância para isto.

4.4.4 Comunicação por comunidades (balanceamento)

A comunicação da Valve Corporation com os jogadores de Dota 2 ocorre pelo site oficial, o dota2.com ou por comunidades e fóruns, como reddit.com, playdota.com, entre outros e também há a comunicação de jogadores com jogadores por diversas outras comunidades sobre o jogo e sobre eSports em geral.

Verifica-se na tabela 10 que apenas 22,80% dos jogadores pesquisados nunca participou ou não participa de comunidades sobre o jogo e os outros 77,20% participa mesmo que com baixa frequência.

Um dos principais pontos de discussão nessas comunidades e fóruns, principalmente o playdota.com, sendo o fórum oficial do Dota 2, são relacionados a novos heróis e itens e o balanceamento tanto deles como dos antigos para manter equilíbrio no jogo.

Pode-se observar na tabela 21 que a maioria dos jogadores considera a adição de novos heróis e itens um fator de importância para a melhoria da experiência no jogo, totalizando 79,93% dos jogadores pesquisados e que para 90,75% destes, mostrado na tabela 22, o balanceamento também é um fator de importância.

4.4.5 Criação de conteúdo midiático

Os conteúdos de mídia são criados tanto pela empresa quanto pelos criadores de conteúdo, podendo ser estes artigos, vídeos, *streamings*, tirinhas, imagens, divulgações, etc.

A tabela 11 mostra que apenas 1,75% dos jogadores pesquisados nunca leram e assistiram ou não leem e assistem conteúdos de mídia sobre o jogo e os outros 98,25% já leram ou leem esses tipos de conteúdo. Vale ressaltar que 71,87% possuem alta frequência lendo ou assistindo esses conteúdos.

Porém, a maioria dos jogadores nunca fez algum tipo de conteúdo midiático para o jogo, totalizando 76,82%, como mostrado na tabela 15. Mesmo assim, 75,09% dos jogadores pesquisados afirmaram que a criação de conteúdos de mídia sobre o Dota 2 é fator de importância para uma melhor experiência com o jogo, como apresentado na tabela 24.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O marketing colaborativo pode ser e é utilizado de diversas maneiras diferentes para cada tipo de organização. Nem todas as organizações veem a necessidade de colaborar para a criação de produtos ou de seu desenvolvimento.

A Valve Corporation encontrou para o Dota 2 um modelo de negócios baseado na colaboração para fazer seu negócio ‘rodar’. Ela combinou a criação e desenvolvimento de produtos internamente e externamente.

Porém, aqueles que vem de fonte externa passam por certos processos identificando se servem as premissas da empresa e se possuem viabilidade real de estarem no jogo, como por exemplo, o processo de votação na Oficina, visto que de um lado os colaboradores podem ajudar no processo de criação e desenvolvimento, mas de outro, se não existirem ‘regras’, podem ser intrusivos demais e atrapalhar a experiência dos outros consumidores.

Na discussão teórica sobre o marketing colaborativo, identificou-se sua viabilidade no momento atual pela democratização de ferramentas de produção, como o computador, e de comunicação, como a *internet*.

O Dota 2, por ser um jogo de computador, é, portanto, jogado por pessoas que possuem acesso a tais ferramentas. Então, a Valve Corporation se aproveitou disto e da paixão dos jogadores pelo jogo e sua vontade de participar para colaborarem na melhoria contínua do mesmo.

Entretanto, todo processo de co-criação exige uma plataforma. A Valve Corporation possui a Oficina como uma de suas principais plataformas de co-criação e colaboração. A empresa deixa os clientes livres nesta plataforma para fazerem o que quiserem, desde que sigam as premissas básicas.

Este processo de co-criação e colaboração fornecem uma base empírica importante para a empresa poder lançar novos produtos e reduzir o risco de fracassos e aumentar a possibilidade de acertos.

Com a utilização da ferramenta de criação de modelos de negócios CANVAS foi possível identificar as atividades da empresa relacionadas ao marketing colaborativo para então identificar quais as estratégias utilizadas pela empresa para o desenvolvimento do jogo.

A partir da pesquisa realizada com os jogadores do jogo foi analisada a percepção dos clientes em relação as estratégias de colaboração para então a identificação daquelas que foram importantes para o desenvolvimento do jogo.

Destacaram-se 5 (cinco) estratégias, sendo essas: Desenvolvimento de Custom Maps; Desenvolvimento de Itens da Oficina; Desenvolvimento de Torneios; Comunicação por comunidades (balanceamento); e Criação de conteúdo midiático.

Apesar de nem todas estratégias terem sido identificadas como importantes pela maioria dos jogadores pesquisados, elas são importantes para uma parte deles.

Ressalta-se que nem todos os consumidores de uma organização querem colaborar ou ter níveis profundos de colaboração. Cada um chega aonde quer na colaboração e cabe a empresa oferecer níveis diferentes e opções diferentes.

O Dota 2 oferece diversos níveis e opções diferentes para os consumidores melhorarem sua experiência com o jogo. Principalmente com os Custom maps e sets e outros itens cosméticos, as opções são quase infinitas, pois há poucos limites para a criação.

Como pôde-se identificar acima, todos os objetivos do presente trabalho foram atingidos.

REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. De Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BBC. **Is computer gaming really sport?**. 2015. Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/guides/zygq2hv#zcdhn39>>. Acesso em: 10 de outubro de 2015.

BUSINESS MODEL FIDDLE. 2015. Disponível em: <www.bmfiddle.com>. Acesso em: 02 de novembro de 2015.

CASSELMAN, Ben. **Resistance is futile**: eSports is massive and growing. 2015. Disponível em: <http://espn.go.com/espn/story/_/id/13059210/esports-massive-industry-growing>. Acesso em 08 de setembro de 2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COLLINS, Jim; HANSEN, Morten T. **Vencedoras por opção**. São Paulo: HSM Editora, 2012.

CYBER ATHLETE LEAGUE. 2015. Disponível em: <<http://theapl.com/about-cpl/>>. Acesso em: 25 de setembro de 2015.

DOTA 2. 2015. Disponível em: <www.dota2.com>. Acesso em: 01 de novembro de 2015.

FEIJÓ, Rodrigo M.; ZUQUETTO, Rovian D. Cooperar para sobreviver e crescer: análise da rede de cooperação Redemac. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v.15, n.3, p. 21-41. 2014.

HARTLEY, Robert F. **Erros de marketing e sucessos**. 8. ed. São Paulo: Editora Manole Ltda, 2001.

HOYER, W.; CHANDY, R.; DOROTIC, M.; KRAFFT, M.; SINGH, S. Consumer Cocreation in New Product Development. **Journal of Service Research** (p. 283-296). 2010. Disponível em: <<http://faculty.london.edu/rchandy/cocreation.pdf>>. Acesso em: 12 de agosto de 2015.

IBGE. 2015. Disponível em:

<http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/populacao_jovem_brasil/default.shtm>.

Acesso em: 04 de novembro de 2015.

JARVIS, Matthew. **eSports**: behind the next billion-dollar industry. 2015. Disponível em:

<<http://www.mcvuk.com/news/read/esports-behind-the-next-billion-dollar-industry/0136658>>.

Acesso em: 25 de setembro de 2015.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. KELLER, Kevin L. **Marketing management**. 14. ed. New Jersey: Pearson Education: 2012.

KOW, Yong M.; YOUNG, Timothy. Media technologies and learning in the Starcraft esport community. In: **CSCW'13**. San Antonio, Texas. 2013.

LOCKLEY, Greg. **MOBA**: The history so far. 2014. Disponível em: <<http://www.mcvuk.com/news/read/moba-the-story-so-far/0133335>>. Acesso em: 12 de setembro de 2015.

MINOTTI, Mike. **The history of MOBAs**: from mod to sensation. 2014. Disponível em:

<<http://venturebeat.com/2014/09/01/the-history-of-mobas-from-mod-to-sensation/>>. Acesso

em: 14 de outubro de 2015.

NEWZOO. **The global growth of esports**. 2015. Disponível em:

<www.newzoo.com/esportreport>. Acesso em: 12 de setembro de 2015

.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model generation** – Inovação em modelos de negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

PEREIRA, Daniel. **O analista de modelos de negócios**. 2014. Disponível em: <www.analistedemodeldenegocio.com.br>. Acesso em: 14 de setembro de 2015.

STEAMCHARTS. **Dota 2**. 2015. Disponível em: <<http://steamcharts.com/app/570>>. Acesso em: 01 de novembro de 2015.

SUPERDATA. **eSports market brief**. 2015. Disponível em: <<http://superdata-research.myshopify.com/products/esports-market-brief-2015>>. Acesso em: 12 de setembro de 2015.

TALEB, Nassim N. **A lógica do cisne negro**: o impacto do altamente improvável. Rio de Janeiro: Best Seller, 2008.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony D. **Wikinomics**: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TOLEDO, Efigenio. C. **Esports now recognized as 2nd-level Olympic sport**. 2015. Disponível em: <<http://esports.inquirer.net/4377/esports-now-recognized-as-2nd-level-olympic-sport>>. Acesso em: 14 de setembro de 2015.

VARGO, Stephen L.; MAGLIO, Paul P.; AKAKA, Melissa A. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. **European Management Journal** (p. 145-152). 2008.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 13. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

WAGNER, Michael G. On the scientific relevance of eSports. In: HAMID, R. Arabnia (ed.). **Proceedings of the 2006 international conference on internet computing and conference on computer game development** (p. 437-440). Las Vegas: CSREA Press, 2006.

WILLIAMS, David K. Collaborative marketing is the next big thing. **Forbes**, 2013. Disponível em <<http://www.forbes.com/sites/davidkwilliams/2013/06/18/collaborative-marketing-is-the-next-big-thing/>>. Acesso em: 08 de julho de 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA COM JOGADORES DE DOTA 2

DOTA 2

Essa pesquisa está sendo realizada para auxiliar como fonte de dados em um Trabalho de Conclusão de Curso em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, buscando entender como as estratégias de colaboração do Dota 2 ajudaram no desenvolvimento do jogo.

1) Gênero:

Masculino Feminino

2) Idade:

18 anos ou menos;

De 19 a 21 anos;

De 22 a 24 anos;

De 25 a 30 anos;

Mais de 31 anos

3) Em qual país você vive atualmente?

4) Você joga Dota 2?

Sim Não

Se você responder não, o questionário acaba aqui. Obrigado!

5) Joga Dota 2 desde quando?

2011

2012

2013

2014

2015

6) Em relação ao jogo Dota 2, com que frequência você:

Marque as opções que você mais se identificar.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
Joga o jogo (não custom maps)					
Joga custom maps					

Desenvolve custom maps					
Participa de comunidades do jogo					
Assiste torneios profissionais					
Assiste torneios amadores					
Participa de torneios					
Lê / assiste conteúdos midiáticos de dota 2 (artigos, streaming, vídeos, etc.)					
Faz conteúdos midiáticos de dota 2					

7) Em relação à Oficina (Workshop) do Dota 2, com que frequência você:

Marque as opções que você mais se identificar. Aqui a palavra itens está relacionada aos sets, arcanas, montarias, announcers e outros cosméticos.

	Nunca	Poucas vezes	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
Desenvolve itens na Oficina					
Vota nos itens que quer comprar ou ver no jogo					
Compra os itens quando lançados no jogo					

8) O que é importante para você ter uma melhor experiência com o Dota 2?

Marque as opções que você mais se identificar.

	Não importa	Pouco importa	Indiferente	Importa	Importa muito
Custom maps					
Sets, arcanas, announcers, montarias e outros cosméticos					
Novos heróis e itens					
Balanceamento de heróis e itens					
Torneios profissionais e amadores					
Conteúdos de mídia (artigos, streaming, vídeos, etc.)					

9) Você se considera um colaborador no Dota 2?

O Dota é um jogo que nasceu da colaboração entre desenvolvedores e é sustentado pela colaboração de diversas pessoas, aquelas que criam itens, que fazem torneios, que participam de comunidades, que dão feedback de itens, heróis, custom maps em fóruns, na Oficina (workshop) etc.

Sim

Não

COLABORAÇÃO NO DOTA 2

10) O que te motiva a participar da colaboração no Dota 2?

*Se existem outros motivos, escreva-os em "Outros". *Você pode marcar mais de uma opção aqui**

Melhorar minha experiência no jogo

Trazer mais diversão

Gosto de ajudar

Quero ser reconhecido pelo que faço

Quero ganhar dinheiro com o que faço

Quero ver o jogo melhorar e crescer

Outros: _____