

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE MESTRADO EM DESIGN  
E EXPRESSÃO GRÁFICA**

Tiago André da Cruz

**GESTÃO DE DESIGN  
E DESENVOLVIMENTO DE JOGOS ELETRÔNICOS:  
UM ESTUDO DE CASO  
DAS EMPRESAS DA GRANDE FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2013



Tiago André da Cruz

**GESTÃO DE DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE JOGOS  
ELETRÔNICOS:  
UM ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Mestre em Design e Expressão Gráfica.

Orientador: Prof. Dr. Milton Luiz Horn Vieira.

Florianópolis

2013



Cruz, Tiago André da  
Gestão de design e desenvolvimento de  
jogos eletrônicos  
: um estudo de caso das empresas da Grande  
Florianópolis /  
Tiago André da Cruz ; orientador, Milton Luiz  
Horn  
Vieira - Florianópolis, SC, 2013.  
304 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade  
Federal de Santa  
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão.  
Programa de PósGraduação em Design e Expressão  
Gráfica.

Inclui referências

1. Design e Expressão Gráfica. 2. Gestão  
de Design. 3.  
Desenvolvimento de Jogos Eletrônicos. 4.  
Produção de Jogos  
Eletrônicos.. I. Vieira, Milton Luiz Horn. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de PósGraduação em Design e Expressão  
Gráfica. III. Título.



Tiago André da Cruz

GESTÃO DE DESIGN E DESENVOLVIMENTO DE JOGOS  
ELETRÔNICOS:  
UM ESTUDO DE CASO DAS EMPRESAS DA GRANDE  
FLORIANÓPOLIS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Design e Expressão Gráfica, e aprovada em sua forma final pelo Programa Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica.

Florianópolis, 06 de maio de 2013.

---

Prof. Eugênio Andrés Díaz Merino, Dr.  
Coordenador do Curso

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ricardo Triska, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Paulo de Tarso Mendes Luna, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr.  
Fundação Getúlio Vargas





ישומרים, אם



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pela preocupação que sempre tiveram com minha educação.

Ao meu orientador professor Milton, pela paciência, pela liberdade e pela confiança ao longo deste curso.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Ricardo Triska, Dr., Prof. Paulo de Tarso Mendes Luna, Dr., e Prof. Nelci Moreira de Barros, Dr., pelas críticas que tornaram este trabalho melhor.

Aos demais professores, servidores e colegas do Programa de Pós Graduação em Design e Expressão Gráfica pelas aulas e pelas experiências compartilhadas.



*Contos de fadas são mais que  
verdade; não por que nos dizem que  
dragões existem, mas por que eles  
nos dizem que dragões podem ser  
derrotados.*

G. K. Chesterton



## RESUMO

Nos últimos anos, a indústria de jogos eletrônicos cresceu aceleradamente e atualmente é um mercado global e competitivo. Neste cenário de dinamismo e competitividade, as empresas precisam responder rapidamente às mudanças da tecnologia e do mercado por meio de estratégias. Neste âmbito, o design é considerado um fator importante para os negócios, e se inserido de forma estratégica no desenvolvimento de jogos eletrônicos, podendo ser utilizado como vantagem competitiva interna e externa em relação aos concorrentes. Neste contexto, este trabalho objetiva descrever como as empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, da cidade de Florianópolis, gerenciam o design. Com este intuito, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a indústria de desenvolvimento de jogos eletrônicos e a Gestão de Design. Além disso, realizou-se um estudo de caso em seis empresas desenvolvedoras da cidade a partir de entrevistas, com os profissionais produtores de jogos, que foram analisadas qualitativamente. Assim, foram elaborados relatórios e uma síntese sobre como cada empresa gerencia o setor responsável pelo design visando uma melhor compreensão do caso estudado. Para classificar como as empresas gerenciam o design, utilizou-se a Design Ladder (Escada de Design). Este modelo classifica a maturidade do design nas empresas. Observou-se que a indústria de jogos eletrônicos local ainda é jovem e composta por empresas com equipes reduzidas que desenvolvem jogos independentes e que, neste contexto, a Gestão de Design pode ser um meio de adoção do design como um elemento estratégico, diferenciador e integrador no desenvolvimento dos projetos e na criação de uma cultura de design destas empresas.

**Palavras-chave:** Gestão de Design, Desenvolvimento de Jogos Eletrônicos, Produção de Jogos Eletrônicos.





## ABSTRACT

Over the past few years, the video game industry has grown rapidly and became a global and competitive market. In a dynamic and competitive market, its companies need to act strategically and quickly when it comes to changes in technology and market. Thus, design is considered to be an important business element. Also, if it is used strategically in game development process it can provide both internal and external competitive advantage. This research aims to describe how game development companies manage design and it is composed of a literature review and case study research. The former is about the video game industry, game development and design management. The latter is about six video game development companies. The researched companies are located exclusively in Florianópolis metropolitan area and only game producers were interviewed. Individual reports were written and qualitatively synthesized. The result of these reports and syntheses show how the researched companies manage design. A Design Ladder model was used to classify the maturity of the design in these companies. This research demonstrates that the researched companies are still young and are with small and independent development teams, and in this context, design management can become important for considering design as a process development integrator, product differentiator and part of the organizational culture of design.

**Key words:** Design Management, Game Development, Game Production.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura Organizacional e Profissionais de uma grande empresa .....	47
Figura 2: Fases do Desenvolvimento de Jogos Eletrônicos .....	50
Figura 3: O personagem Lara Croft licenciado para outros produtos .....	59
Figura 4: Os personagens do jogo Angry Birds licenciado para outros produtos.....	59
Figura 5: Os três âmbitos de Gestão de Design.....	71
Figura 6: Design Ladder .....	78
Figura 7: Método de Estudo de Caso.....	83
Figura 8 Perfil do produtores de jogos eletrônicos entrevistados. ....	143
Figura 9: Perfil das empresas de jogos eletrônicos pesquisadas. ....	145
Figura 10: Sugestões do design no desenvolvimento nas empresas.....	146
Figura 11: Participação do design no desenvolvimento “na Empresa C”. ....	146
Figura 12: Participação do design no desenvolvimento na “Empresa F” .....	147
Figura 13: Gestão do desenvolvimento do jogo e da área de design.....	148
Figura 14: Relação entre estratégia, guia de estilo de arte e desenvolvimento.....	149
Figura 15: Funcionamento das áreas das empresas pesquisadas .....	150
Figura 16: Empresas que possuem e não possuem processos de proteção de propriedade intelectual de design.....	151
Figura 17: Elaboração e participação do design nas estratégias .....	153
Figura 18: Distribuição das empresas na Escada de Design... ..	160



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Gênero de Jogos Eletrônicos.....	41
Tabela 2 - Fabricantes e Consoles de Videogames.....	43
Tabela 3 - Perguntas e Indicadores de resposta.....	86
Tabela 4 - Colaboradores por Área.....	142
Tabela 5 - Influências do design nas empresas.....	151

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Uma vantagem competitiva traz valor econômico agregado se ambos, valores substancial e financeiro são criados. .....	69
---	----



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABRAGAMES – Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos

ACATE – Associação Catarinense de Empresas de Tecnologia

ACIGAMES – Associação Comercial, Industrial e Cultural de Games

CELTA – Centro Empresarial para Laboração de Tecnologias Avançadas

CEO – Chief executive officer ou diretor geral

CFO – Chief financial officer ou diretor financeiro

CIO – Chief information officer ou diretor de informática

COO – Chief operating officer ou diretor de operações

CNI – Confederação Nacional das Indústrias

GDD – Game Design Document

FAPESC – Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina

PC – Personal Computer

TDD – Technical Design Document

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina





# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>27</b>
1.1 CONTEXUALIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
1.2 OBJETIVO GERAL .....	34
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	34
1.4 JUSTIFICATIVA .....	35
1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA .....	36
1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	36
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>39</b>
2.1 CONCEITOS DE JOGOS ELETRÔNICOS .....	39
<b>2.1.1 Tipos de jogos eletrônicos</b> .....	<b>40</b>
<b>2.1.2 Tipos de empresas de jogos eletrônicos</b> .....	<b>45</b>
2.2 DESENVOLVIMENTO DE JOGOS ELETRÔNICOS .....	46
<b>2.2.1 Estrutura organizacional e profissionais de jogos eletrônicos</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.1.1 Produtor de jogos eletrônicos</b> .....	<b>49</b>
<b>2.2.2 Fases do desenvolvimento de jogos eletrônicos</b> .....	<b>50</b>
2.2.2.1 Conceito .....	51
2.2.2.2 Pré-Produção .....	51
2.2.2.3 Protótipo .....	52
2.2.2.4 Produção .....	53
2.2.2.5 Versões Incrementais .....	54
2.2.2.6 Pós-produção .....	54
2.3 O DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE JOGOS ELETRÔNICOS .....	55
<b>2.3.1 A propriedade intelectual de design nos jogos eletrônicos</b> .....	<b>57</b>
<b>2.3.2 O Design nas pesquisas de público alvo para os jogos eletrônicos</b> .....	<b>60</b>
<b>2.3.3 Retorno sobre Investimento em Design</b> .....	<b>62</b>
2.4 ESTRATÉGIA CORPORATIVA .....	64
<b>2.4.1 Estratégia de Design</b> .....	<b>67</b>
2.5 DESIGN COMO VANTAGEM COMPETITIVA .....	68
2.6 GESTÃO DE DESIGN .....	72
<b>2.6.1 Design no âmbito estratégico</b> .....	<b>72</b>
<b>2.6.2 Design no âmbito Tático</b> .....	<b>73</b>
<b>2.6.3 Design no âmbito Operacional</b> .....	<b>74</b>
<b>2.6.4 Produtor de jogos eletrônicos e gestor de Design</b> .....	<b>76</b>

<b>2.6.5Maturidade do design na empresa .....</b>	<b>76</b>
<b>2.6.5.1Escada de Design.....</b>	<b>78</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>81</b>
3.1CARACTERIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO .....	81
3.2PROCEDIMENTOS DO ESTUDO DE CASO .....	82
<b>3.2.1Procedimentos de Definição e Planejamento .....</b>	<b>83</b>
<b>3.2.2Procedimentos de Preparação, Coleta e Análise .....</b>	<b>99</b>
<b>3.2.2.1Resultados Esperados.....</b>	<b>100</b>
<b>3.2.3Procedimentos de Análise e Conclusão .....</b>	<b>102</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>105</b>
4.1RELATÓRIOS DAS ENTREVISTAS .....	105
<b>4.1.1Relatório da “Empresa A”.....</b>	<b>105</b>
<b>4.1.2Relatório da “Empresa B”.....</b>	<b>113</b>
<b>4.1.3Relatório da “Empresa C”.....</b>	<b>119</b>
<b>4.1.4Relatório da “Empresa D”.....</b>	<b>125</b>
<b>4.1.5Relatório da “Empresa E”.....</b>	<b>130</b>
<b>4.1.6Relatório da “Empresa F”.....</b>	<b>136</b>
4.2SÍNTESE DAS EMPRESAS PESQUISADAS.....	141
<b>4.2.1Caracterização dos entrevistados .....</b>	<b>141</b>
<b>4.2.2Caracterização das empresas .....</b>	<b>143</b>
<b>4.2.3Design no âmbito operacional.....</b>	<b>146</b>
<b>4.2.4Design no âmbito tático.....</b>	<b>148</b>
<b>4.2.5Design no âmbito estratégico.....</b>	<b>151</b>
<b>4.2.6Maturidade do design nas empresas pesquisadas .....</b>	<b>156</b>
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>163</b>
<b>6. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>169</b>
<b>APÊNDICE A – Carta de apresentação .....</b>	<b>181</b>
<b>APÊNDICE B – Modelo de Entrevista Estruturada .....</b>	<b>183</b>
<b>APÊNDICE C – Entrevistas Transcritas .....</b>	<b>187</b>
<b>APÊNDICE D – Tabela com as respostas das entrevistas..</b>	<b>275</b>

## 1. INTRODUÇÃO

O primeiro jogo eletrônico foi criado pelo programador A.S. Douglas em 1952, como parte de sua tese de doutorado sobre interação humano computador na Universidade de Cambridge (HIGHT & NOVAK, 2008). Como produto comercial, foi em 1961 que o fundador da Atari, Nolan Bushnell, decidiu levar um projeto de pesquisa chamado Spacewar! para o mercado, adaptando o jogo a uma máquina de fliperama chamada Computer Space (NOVAK, 2008).

Depois de seis décadas de avanço tecnológico, hoje os jogos eletrônicos constituem uma indústria importante e são uma das formas mais difundidas de entretenimento digital interativo (ZAGALO & PRADA, 2008). A indústria de jogos eletrônicos é a que cresce de forma mais acelerada dentro da área de entretenimento, com uma projeção de faturamento mundial anual próximo a 70 bilhões de dólares em 2012 (MASTROCOLA, 2012; MARIN, 2009; SANTAELLA & FEITOZA, 2009).

As empresas da Grande Florianópolis, neste mercado, não escapam de ter que enfrentar as empresas estrangeiras de igual para igual. Como afirma Fox: “Não importa qual o tamanho do orçamento do seu jogo, ele vai ser comparado com todos os outros jogos grandes do mercado” (2005, p. 64). E mesmo que as indústrias local e nacional possam ser consideradas iniciantes comparadas à mundial, Mastrocola (2012) acredita que o Brasil tem a capacidade de estabelecer sua indústria como um polo referencial no desenvolvimento de jogos.

Para Ferreira et al. (2009), praticamente nenhuma das empresas brasileiras de jogos eletrônicos possuem recursos abundantes para seus desenvolvimentos e, desta forma, necessitam compensar o baixo orçamento com criatividade, administração e estratégia para conseguirem desenvolver e lançar um jogo de sucesso. As dificuldades enfrentadas em permanecer no mercado pelas empresas podem ser muitas. Para Moore e Novak (2010), a aparecimento e o fechamento de empresas é um dos aspectos inevitáveis da indústria de jogos.

Para Irish (2005), não importa o quanto trabalhar com jogos possa parecer divertido, esta indústria é sobre ganhar dinheiro. E para se ter sucesso no desenvolvimento de jogos

eletrônicos e permanecer no mercado, um jogo eletrônico, como um produto comercial, deve obter resultados financeiros positivos.

O desenvolvimento de jogos eletrônicos é baseado no conhecimento que está na “cabeça dos funcionários”, e por isso seu sucesso depende muito da gestão (SALISBURY, 2003, p. 122). Carter (2004) mostra que apesar do enorme crescimento que a indústria sofreu, ainda há muitas práticas de desenvolvimento e gestão em uso que foram desenvolvidas no início da indústria. O autor afirma que só recentemente é que os desenvolvedores começaram a perceber que apenas a criação de conteúdo para os jogos não é necessariamente a maior dificuldade. Para ele, a gestão é, às vezes, uma tarefa muito mais difícil e relevante (2004).

Para que uma empresa possa desenvolver e lançar no mercado jogos de sucesso, o design pode ser utilizado como vantagem competitiva (BEST, 2006; HOLSTON, 2011; MOZOTA, 2003). Para Salisbury (2003), uma empresa desenvolvedora com vantagem competitiva possui maiores chances de conquistar mercado. O design, para Best (2006), cria valor de inovação, funcionalidade, diferenciação visual, marca e uma experiência positiva que auxiliam na conquista deste mercado.

Para tanto, de acordo com Cooper e Press (1997), o design deve ser considerado e gerenciado estrategicamente pela empresa. Neste sentido, a Gestão de Design pode ser importante para que os jogos eletrônicos desenvolvidos alcancem sucesso no mercado. Porém, como apresenta Mozota (2006), ainda que o design possa ser considerado um ótimo parceiro da gestão, ao mesmo tempo ele pode ser relegado à criatividade e à superficialidade de produtos se a empresa não levar em consideração a Gestão de Design.

Para Gimeno (2000) a Gestão de Design é definida como o conjunto de processos de gestão empresarial dirigido a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que obtém a organização pela incorporação e utilização do design como instrumento de sua estratégia empresarial.

A Gestão de Design, ao maximizar a competitividade e minimizar os custos, pode auxiliar a indústria de jogos eletrônicos da cidade e do país a superar suas dificuldades de desenvolvimento, principalmente de baixo orçamento. Desta

forma, ela pode ser importante para o crescimento e amadurecimento da indústria no Brasil.

O profissional responsável pela Gestão de Design é o gestor de design. Para Best (2006), ele é responsável pela coerência e pela consistência da mensagem de design da organização, e por assegurar que o design está alinhado à sua estratégia.

Entretanto, a formação teórico-prática destes gestores, para Martins e Merino (2011) ainda não está consolidada. Os profissionais que atuam com Gestão de Design ainda apresentam fragilidades que podem comprometer o papel estratégico do design nas organizações.

Neste sentido, esta pesquisa tem como problemática a investigação sobre o conjunto de processos utilizados pelas empresas desenvolvedoras de jogos da Grande Florianópolis que são relacionados ao design. Sendo assim, pesquisar se o design faz parte de suas estratégias para que tenham vantagem competitiva de design e possam aumentar suas chances de sucesso no mercado.

Para a fundamentação que forma a base do referencial teórico da pesquisa, foram utilizadas como referências livros, artigos e periódicos da área de design, Gestão de Design, jogos eletrônicos e desenvolvimento de jogos eletrônicos. E para a compreensão e descrição do caso estudado, foram realizadas entrevistas com gestores de seis empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos locais, bem como realizada a análise e síntese dos dados destas entrevistas e utilizada a Escada de Design, desenvolvida pelo Centro de Design Dinamarquês, para avaliar a maturidade do design nas empresas (FLEETWOOD, 2005; RAPOSO, 2007).

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

Dos iniciais projetos de pesquisa acadêmica aos atuais produtos comerciais, em sessenta anos, a indústria de jogos eletrônicos passou por diversas mudanças até encontrar em Florianópolis um conjunto de empresas desenvolvedoras.

No início da década de 1980, logo após o aparecimento dos consoles domésticos de videogames e do computador pessoal, foi que o desenvolvimento de jogos eletrônicos se tornou uma indústria de grande porte e se estabeleceu como fenômeno cultural em todo o mundo (KENT, 2001). Os orçamentos de desenvolvimento variavam entre mil e dez mil dólares e as equipes eram compostas de alguns indivíduos ou mesmo de um único desenvolvedor programador, e ainda, a gestão era informal e havia geralmente um marco único: o jogo final (HIGHT & NOVAK, 2008).

Com o aumento da tecnologia e das possibilidades oferecidas pelos consoles e computadores, os jogos se tornaram mais complexos, com orçamentos e equipes maiores. Na década de 1990, os designers, chamados então de artistas gráficos, e músicos começavam a se envolver no desenvolvimento de jogos eletrônicos. As equipes passavam a ter até vinte pessoas e os orçamentos chegavam a um milhão de dólares (HIGHT & NOVAK, 2008).

Atualmente, as equipes de desenvolvimento podem ter até centenas de pessoas e orçamentos de dezenas de milhões de dólares. Com o aumento do tamanho das equipes e dos orçamentos dos jogos, a necessidade de gestão também aumentou. Assim, a gestão tem se tornado cada vez mais importante (HIGHT & NOVAK, 2008).

Apesar de que ainda não haver uma indústria de desenvolvimento de jogos para console no país, no Brasil este mercado chegou a um bilhão de dólares em faturamento no ano de 2012, superior 43% ao ano anterior, segundo reportagem da IDGNow! (2012).

Embora jogos eletrônicos para consoles e computadores com orçamentos e equipes grandes sejam uma grande parte de toda a movimentação financeira da indústria, desenvolvimentos de menor tamanho também são atraentes para a criação de novas empresas e novos jogos. Para Mastrocola (2012), não há grandes empresas internacionais no país para investir no desenvolvimento de jogos eletrônicos com orçamentos e equipes maiores. Por isso, a indústria brasileira desenvolve principalmente projetos menores como jogos para internet e redes sociais, *smartphones* e *tablets*.

A indústria de jogos eletrônicos no Brasil vêm crescendo. É esperado, até 2015, lucro de 567 milhões de dólares e crescimento de 7,6% (FONTENELLE, 2012). Hoje, os jogos eletrônicos são a principal forma de entretenimento para os brasileiros de todas as idades, como apresentado pela ACIGAMES (2012). Em uma pesquisa realizada pelo IBOPE, 31% da população, isto é, 60 milhões de brasileiros jogam por meio de consoles, computadores, *smartphones* ou *tablets* (PRANDONI, 2012).

Mais de 80% dos jogadores de consoles também utilizam o computador para jogar e nesta plataforma, 86% jogam na internet e nas redes sociais; e ainda, dois terços dos jogadores que possuem telefone celular ou *smartphone*, utilizam o aparelho para jogar, enquanto 15% dos donos de *tablets* jogam no aparelho (ACIGAMES, 2012).

O mercado de jogos para internet, redes sociais, *smartphones* e *tablets* atingiu 300 milhões de dólares em 2011 (ORLAND, 2011). O número de jogadores destas plataformas aumentou mais de 20% de 2011 para 2012 (ACIGAMES, 2012).

A grande quantidade de jogadores de diferentes plataformas, para James Portnow (2010), é um dos fatores que fazem do Brasil “[...] um lugar de infinitas possibilidades”. Para ele, o país possui vontade, riqueza e tamanho suficientes para ser um dos próximos expoentes na indústria de jogos eletrônicos. Desta forma, o mercado para os jogos desenvolvidos no país pode ser considerado promissor pelo seu número de jogadores e pelo seu crescimento. Entretanto, segundo o autor, a indústria brasileira enfrenta a inexperiência de suas empresas, o número reduzido de financiamentos de projetos de jogos, a complexidade na distribuição, o apoio restrito do governo à investimento estrangeiro na indústria e, principalmente, a pirataria.

Sobre as empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos no Brasil, em dados levantados pela ABRAGAMES (2008), pode-se observar que oficialmente as primeiras empresas foram fundadas em 1992. Na pesquisa “As desenvolvedoras de *games* do Brasil” realizada pela ACIGAMES (2012) com 104 empresas, pode-se conferir que o faturamento da indústria nacional é de mais de vinte milhões de reais, sendo que metade das empresas fatura até 500 mil reais por ano. O número de colaboradores envolvidos com o desenvolvimento de jogos no país é de 524 e

60% das empresas pesquisadas possuem menos de 10 colaboradores. A maioria das empresas, ou 61% delas, possuem até cinco anos de existência e nos últimos cinco anos, mais de 60 novas empresas desenvolvedoras foram criadas; em 2007 eram 40 e hoje são mais 100 operando no país. Com estes dados é possível verificar que a indústria no Brasil ainda é iniciante e em grande parte formada por pequenas empresas.

Como parte da indústria nacional, Moore e Novak (2010) apresentam a cidade de Florianópolis, ao lado de São Paulo e Rio de Janeiro como um expoente no Brasil e na América Latina. A Grande Florianópolis atualmente conta com 17 empresas voltadas a esses jogos, que podem ser desenvolvedoras ou produtoras de conteúdo em áudio e vídeo. Essas empresas empregam mais de 200 pessoas. E a maioria delas desenvolve jogos para *smartphones* e *tablets*, internet e redes sociais e computadores e tem o mercado internacional como seu maior comprador (CALDAS, 2012).

Galisi (2009), em relação à indústria do país, ressalta que é importante que se procure incentivá-la com ações de governo, de entidades de apoio e com a formação de profissionais que conheçam melhor o público brasileiro e que possam trabalhar as temáticas de seu universo cultural nos jogos. Para Best (2010), o estímulo a novos negócios e empresas pode incentivar a criação de novos postos de trabalho, a melhoria dos empregos e ainda aumentar dos níveis de renda e gastos.

Os governos federal, estadual e municipal, assim como entidades nacionais e locais, têm percebido a importância da indústria tecnológica na região, na qual se insere o desenvolvimento de jogos eletrônicos. Dentro deste contexto, a indústria conta com diversas ações de incentivo.

O Ministério da Cultura, na pessoa da Ministra Anna Maria Buarque de Hollanda, publicou em 2011 a Portaria nº 116/2011/MinC que estipulou os jogos eletrônicos como segmento audiovisual compreendido nos projetos culturais que podem ser apresentados perante os mecanismos de incentivos fiscais do PRONAC - Programa Nacional de Apoio à Cultura. Este programa possui o objetivo de estimular produtos culturais e promover a difusão da cultura brasileira. Por meio de patrocínios e doações dedutíveis em imposto de renda, empresas e cidadãos podem aplicar uma parte do imposto de renda em



ações culturais como os jogos eletrônicos. Assim, empresas desenvolvedoras podem captar estes recursos para financiar seus projetos. Desta forma, o MinC considera os jogos eletrônicos com elementos culturais e contribui para a indústria do país por meio de suas ações de estímulo.

Em 2010, como associação nacional que reúne diferentes tipos de empresas da indústria, a ACIGAMES foi uma das responsáveis pela criação do Projeto Jogo Justo. Esta iniciativa é importante para a redução dos impostos sobre os produtos da indústria e para o aumento no combate ao contrabando e à pirataria em todo o país (FONTENELLE, 2012).

Em Santa Catarina, Fontenelle (2012) mostra que há profissionais competentes, legislação favorável, e perspectiva nacional; que são capazes de fazer com que o estado alcance destaque na indústria brasileira.

Para a formação de profissionais, o estado conta com 18 cursos graduação e pós-graduação em design, programação e mídias digitais em instituições públicas e privadas que possibilitam a inserção e o aprimoramento da mão de obra da indústria local (FONTENELLE, 2012).

Observa-se no estado também, a formação e a consolidação de polos tecnológicos como o polo de produção de softwares de entretenimento em 2007, chamado de SC Games ou Santa Catarina Games. Este polo conta com a criação de uma incubadora com sete pequenas empresas pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável nas pessoas do secretário Jean Kuhlmanne e do diretor de Desenvolvimento de Ciência, Tecnologia e Inovação Paulo Mendes Luna. Em 2009, o governador Luiz Henrique da Silveira formalizou oficialmente a SC Games e Entretenimento Digital como um programa do governo estadual por meio do decreto nº 2.338, de 21 de maio daquele ano. Seu objetivo é capacitar, estimular e divulgar o potencial do setor catarinense de desenvolvimento de software para entretenimento (ROESE, 2010; SDS, 2007).

Uma organização que colabora com incentivos às empresas de tecnologia do estado é a ACATE. Localizada em Florianópolis, ela atua em prol do desenvolvimento do setor de tecnologia de Santa Catarina. Dentre as suas iniciativas está a Vertical de Games, que é o grupo de empresas de tecnologia que atuam no desenvolvimento e comercialização de soluções

para o segmento jogos eletrônicos e entretenimento. Esta Vertical reúne empresas para reuniões e organização de iniciativas que incentivem a indústria local (ACATE, 2012).

Dentre as ações de estímulo à indústria de jogos eletrônicos de Florianópolis, o governo municipal, na pessoa do prefeito Dario Elias Berger, aprovou em 2012 a Lei complementar Nº 432 ou Lei Municipal de Inovação, que cria sistemas, mecanismos e incentivos à atividade tecnológica e de inovação nas quais se encaixa o desenvolvimento de jogos eletrônicos (PMF, 2012).

Entretanto, apesar da potencialidade das indústrias local e nacional e das ações de estímulo que elas vêm recebendo, não foram encontradas dados de pesquisas relacionadas ao design e a sua gestão nas empresas da Grande Florianópolis. O objeto de discussão desta dissertação, então, é falta do conhecimento sobre a presença e a participação do design nestas empresas. É dentro deste contexto que se enquadra esta pesquisa, que busca investigar o emprego da Gestão de Design no desenvolvimento de jogos eletrônicos neste estudo de caso.

A Grande Florianópolis possui uma indústria focada em tecnologia. Neste contexto, as empresas de entretenimento digital chamam a atenção. Desta forma, a pergunta que esta pesquisa pretende responder é: Qual é a amplitude da presença do design neste segmento?

## 1.2 OBJETIVOS GERAL

Analisar a utilização da Gestão de Design nas empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos da Grande Florianópolis.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Organizar os conceitos pertinentes para esta pesquisa de Gestão de Design e desenvolvimento de jogos eletrônicos;

- Examinar como o design é gerido nas empresas pesquisadas;
- Classificar a Gestão de Design das empresas pesquisadas em relação à sua maturidade segundo a Escada de Design desenvolvido pelo Centro Dinamarquês de Design.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Uma das linhas de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina é a linha de Gestão estratégica do design gráfico, com o aprofundamento de estudos relacionados a gestão aplicada ao design. Esta pesquisa está inserida nesta linha porque investiga os processos de gestão relacionados ao design no desenvolvimento de jogos eletrônicos.

Com maior embasamento sobre a Gestão de Design no desenvolvimento de jogos eletrônicos no caso estudado, esta pesquisa pode contribuir para uma melhor visualização da utilização do design na indústria local no período em que foi realizado o estudo de caso, que reflete os estágios iniciais de uma indústria que pode vir a contribuir com a região e com o país.

E ainda, devido à presença de iniciativas de desenvolvimento tecnológico em Florianópolis, empresas desenvolvedoras de jogos podem se beneficiar de tal estudo para que, pela compreensão da indústria na qual estão inseridas e pela capacidade estratégica do design, possam despertar o interesse pela Gestão de Design para aumentar a qualidade dos seus processos de desenvolvimento e de seus produtos.

Vale lembrar que o conhecimento gerado pelo estudo de caso realizado não pode ser generalizado. Então, as descobertas desta pesquisa devem ser utilizadas como um retrato para a compreensão da realidade no período de realização do estudo de caso. Elas não podem ser utilizadas como base para a compreensão de qualquer outro caso, em qualquer outro tempo ou lugar.

## 1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

A pesquisa se restringe às empresas da Grande Florianópolis participantes da Vertical de Games da ACATE durante os meses de agosto, setembro e outubro de 2012.

Nesta pesquisa, empreendimentos e projetos que não envolvem jogos ou propriedade intelectual de design própria, ainda que destas mesmas empresas, não foram considerados.

Como o foco da pesquisa são os processos gerenciais, não foram pesquisados dados financeiros e econômicos das empresas e tampouco foram investigados os seus jogos.

As entrevistas utilizadas como instrumento de coleta de dados do estudo limitaram-se aos gestores do desenvolvimento de jogos ou profissionais com responsabilidades similares. Esta delimitação aconteceu pelo fato de que estes profissionais são responsáveis pelas tomadas de decisão estratégicas relacionadas ao design no desenvolvimento e possuem relacionamento próximo às estratégias da organização. Assim, são profissionais que possuem conhecimento suficiente para esta pesquisa sobre como as empresas em que trabalham gerenciam o design no desenvolvimento de seus jogos eletrônicos.

Como um estudo de caso, suas descrições e considerações se baseiam somente nas empresas pesquisadas durante o período de realização das entrevistas. Assim, não podem ser generalizadas para outras localidades e outros períodos.

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

No capítulo 1 encontra-se a Introdução que contém: contextualização, objetivos geral e específicos, pergunta da pesquisa, justificativa, delimitação, caracterização da pesquisa e estrutura da dissertação.

No capítulo 2 está a fundamentação teórica sobre os temas: conceitos de jogos eletrônicos, desenvolvimento de jogos eletrônicos, o design no desenvolvimento de jogos eletrônicos,

estratégia corporativa, design como vantagem competitiva e Gestão de Design.

No capítulo 3 estão os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

No capítulo 4 está o estudo de caso, com os relatórios individuais de cada unidade caso e a síntese dos dados cruzados.

No capítulo 5 estão as considerações finais desta dissertação e são seguidas de Referências e Apêndice.



## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

E pesquisa apresenta, como primeiro ponto, uma pesquisa bibliográfica, na organização dos conceitos pertinentes para a fundamentação teórica deste estudo de caso. Para Yin (2005), este ponto auxilia na operacionalização dos projetos de estudo de caso e os deixa mais explícitos. O objetivo então, deste ponto é o de organizar as principais contribuições teóricas existentes sobre o tema pesquisado.

Desta forma, a seguir estão organizados os conceitos de desenvolvimento de jogos eletrônicos e de Gestão de Design pertinentes à esta pesquisa.

### 2.1 CONCEITOS DE JOGOS ELETRÔNICOS

Como forma de entretenimento, os jogos fazem parte da humanidade há séculos e são parte da vida humana (HUIZINGA, 1996). Murray (2003) diz que nos jogos as pessoas têm a oportunidade de encenar sua relação com o mundo e que elas podem experimentar o desejo de vencer as adversidades e de superar as derrotas para dominar e compreender a complexidade da vida.

Com os avanços tecnológicos, os jogos começaram a migrar também para o meio eletrônico (FRIGERI & ZORDAM, 2010). Segundo Rollings & Morris (2004), os jogos, ao explorar as oportunidades da mídia eletrônica e do processamento do *software*, possuem vantagens sobre outras formas de jogo. Por isso, segundo os autores, eles são mais emocionantes e imediatos que os jogos de tabuleiro e possuem apresentação mais interessante e mais conteúdo que as narrativas literárias.

Os jogos eletrônicos são um tipo de jogo que possuem a especificidade de serem processados e operados por meio de um computador ou de outra mídia eletrônica, resultando em uma linguagem estética própria (GALLO, 2004). Para Schuytema (2008), o jogo eletrônico é uma atividade lúdica limitada pelas regras e pelos universos do próprio jogo, em que o jogador é compelido a tomar decisões e realizar ações que resultam em

uma condição final. Estas regras e universos são controladas por um programa digital para proporcionar um contexto para as decisões e ações e criar situações de jogo com o objetivo de desafiar o jogador. O contexto e o desafio são responsáveis pela diversão do jogador, e não somente o sucesso da chegada à condição final do jogo.

A Softex (2005) incrementa este conceito ao adicionar a particularidade do uso de mídias digitais, programas interativos e interfaces audiovisuais a essa atividade lúdica. Santaella & Feitoza (2009), Sato (2009) e Carter (2004) também o incrementam ao destacar os fundamentos da experiência destes jogos para o jogador, com a imersão, a interação e a navegação espacial que somente os jogos eletrônicos proporcionam.

Para este trabalho, os jogos eletrônicos são considerados produtos que utilizam mídias eletrônicas, processamento de programas computacionais e interfaces audiovisuais para oferecer ao usuário, ou jogador, uma atividade lúdica, imersiva, interativa e espacial de decisões e ações dentro de regras e universos próprios com um objetivo como condição final. Estes jogos ainda podem ser classificados em diferentes tipos apresentados a seguir.

### **2.1.1 Tipos de jogos eletrônicos**

Os jogos eletrônicos podem ter diferentes tipos de classificação. Podem ser classificados pelo gênero, que é o tipo de atividade de jogo oferecida ao jogador; pela plataforma, que é o tipo de aparelho eletrônico responsável pelo processamento computacional; e pela distribuição, que é a forma pela qual o jogador tem acesso ao jogo.

A classificação por gênero de jogo, de acordo com Hight e Novak (2008) divide os jogos em ação, aventura, ação aventura, MMOGs – Massively Multiplayer Online Games ou Jogos online para muitos jogadores, quebra-cabeças, RPGs – Role Playing Games ou Jogos de Encenação de Papéis, estratégia, simulação, esporte, horror, jogos casuais, jogos sérios e *advergames*. As descrições de cada gênero podem ser observadas na tabela 1 na página seguinte:



**Tabela 1 - Gênero de Jogos Eletrônicos**

<b>Gênero</b>	<b>Descrição</b>
<b>Ação</b>	Os jogos de ação envolvem movimentos rápidos e necessitam de reflexos ágeis, como os jogos de luta, de tiro, de corrida, e de movimentação de personagens pelo universo de jogo.
<b>Aventura</b>	Os jogos de aventura oferecem ao jogador a possibilidade de explorar mistérios e resolver enigmas no universo do jogo, como nos jogos com histórias e narrativas que o jogador deve seguir e desvendar.
<b>Ação Aventura</b>	Os jogos de ação aventura são híbridos entre a rapidez e a agilidade dos movimentos da ação com a exploração e resolução de mistérios da aventura.
<b>MMOs</b>	Os MMOs permitem que milhares de jogadores estejam simultaneamente dentro de um mesmo universo de jogo e possam interagir entre si, dentre estes jogos podem estar diferentes atividades como aventura e ação.
<b>Quebra-cabeça</b>	Os jogos de quebra-cabeça são desafios mentais que o jogador deve superar, como nos casos de problemas matemáticos e espaciais.
<b>RPGs</b>	Os RPGs oferecem um universo de jogo onde os jogadores podem desempenhar papéis em suas ações e decisões como se fossem os seus próprios personagens.
<b>Estratégia</b>	Os jogos de estratégia oferecem ao jogador a possibilidade de gerenciar recursos como pessoas, veículos, armas, entre outros para conquistar um objetivo, como no caso dos jogos de estratégia de guerra.
<b>Simulação</b>	Os jogos de simulação são aqueles nos quais as suas regras são baseadas no mundo real de forma fiel, oferecendo uma atividade realista ao jogador, como os simuladores de pilotagem de aeronaves.
<b>Esporte</b>	Os jogos de esporte reproduzem as regras e a estética dos esportes. Eles podem ser colocados também no gênero de simulação

	quando emulam de forma realista o mundo real.
<b>Horror</b>	Os jogos de horror podem ser descritos como jogos de ação com temáticas de terror para assustar o jogador.
<b>Jogos casuais</b>	Os jogos casuais são desenvolvidos para serem jogados em intervalos curtos de tempo. Geralmente são jogados na internet e nas redes sociais ou nos dispositivos portáteis como <i>tablets</i> e <i>smartphones</i> .
<b>Jogos sérios</b>	Os jogos sérios são utilizados como instrumentos de educação e treinamento, como os jogos empresariais.
<b>Advergames</b>	Os advergames são jogos eletrônicos desenvolvidos para divulgar uma marca ou um produto geralmente em <i>websites</i> de empresas e nas redes sociais ou em dispositivos portáteis.

FONTE: Adaptado de Hight e Novak (2008)

A classificação por plataforma divide os jogos eletrônicos naqueles que são processados por consoles de videogames e consoles portáteis, computadores, e dispositivos móveis como telefones celulares, *smartphones* e *tablets* (MOORE & NOVAK, 2010).

Consoles de videogames são os dispositivos mais populares para os jogadores. Eles são fáceis de usar e possuem um controle manual, chamado de joystick (HIGHT & NOVAK, 2008). São geralmente utilizados em casa, conectados a um aparelho de televisão. Enquanto os consoles portáteis podem ser levados junto ao jogador já que possuem tamanho reduzido e contam com uma tela para a sua interface (NOVAK, 2008). Atualmente, os maiores fabricantes de consoles são a Microsoft com o XBOX360, a Sony com o PlayStation 3 e a Nintendo com o Wii e Wii U. Os consoles de videogames são mostrados na tabela 2 na página seguinte:

## Tabela 2 - Fabricantes e Consoles de Videogames

### Microsoft



Xbox 360

### Sony



PlayStation 3

### Nintendo



Wii



Wii U

FONTE: Do Autor (2013)

Estes fabricantes de consoles de videogames, que também fabricam consoles portáteis, exercem influência sobre os desenvolvimentos dos jogos eletrônicos que serão jogados em seus consoles (SALISBURY, 2003). Eles possuem o controle de qualidade e mantêm a consistência dos jogos. Para que uma empresa desenvolvedora possa desenvolver e lançar jogos para estes consoles, deve utilizar um “*devkit*”, que é um kit de desenvolvimento proprietário fornecido pelo próprio fabricante. Conseguir acesso aos *devkits* pode ser difícil e caro para um desenvolvedor iniciante, então é por isso que muitos desenvolvedores, como os desenvolvedores brasileiros, começam criando jogos para serem jogados em outras plataformas (HIGHT & NOVAK, 2008).

Dentre estas outras plataformas está o computador, que é uma plataforma relativamente barata e fácil de trabalhar. Ao contrário dos consoles, o computador não é uma plataforma proprietária (NOVAK, 2008). Não há restrições ou aprovações de fabricantes necessárias para criar jogos para o computador. Assim, como não há *devkits* próprios e não há taxas de licença de desenvolvimento, os custos de produção são geralmente mais baixos e as margens de lucro podem ser mais altas (HIGHT & NOVAK, 2008).

As outras plataformas, além de consoles e computadores, que geralmente possuem jogos mais elaborados, são os dispositivos móveis, como *tablets*, telefones celular e *smartphones*. Elas são uma alternativa para os desenvolvedores com projetos menores, mas não com menores ambições. Para Moore e Novak (2010), "O mercado de jogos para dispositivos móveis é uma parcela que vale bilhões de dólares na indústria mundial". Os autores citam a Apple, que fabrica *smartphones* e *tablets*, e que pode ser comparada aos fabricantes de consoles quanto ao número de jogos e jogadores em seus aparelhos.

Os jogos dos diversos gêneros e das diversas plataformas podem ser classificados segundo sua distribuição. Atualmente os jogos são distribuídos física ou digitalmente. A distribuição física ocorre em opções de mídia que incluem algum tipo de disco ótico como discos Blue-Ray e DVD (HIGHT & NOVAK, 2008). A distribuição digital é a venda, transferência gratuita ou acesso de *software* diretamente para o consumidor. As distribuidoras, principalmente de conteúdo para dispositivos móveis, mantêm um servidor com um catálogo de jogos e atualizações para que o consumidor os compre ou acesse por *download* ou *streaming* da Internet (HIGHT & NOVAK, 2008).

Dentro desta distribuição digital também estão os jogos para internet e redes sociais, que são acessados e jogados nos websites de empresas ou nas redes sociais em que estão os jogadores. A distribuição digital pela internet com a distribuição de jogos para telefones celular, *smartphones*, *tablets*, internet e redes sociais, segundo Best, "[...] possibilitou novas formas de produção e compartilhamento, de bens de consumo serviços, ideias e interesses, e levou à criação de novos modelos de negócios" (2010, p. 140).

Dentre as empresas que desenvolvem jogos eletrônicos dos diferentes gêneros, para diversas plataformas e que distribuem seus produtos física ou digitalmente como visto, há diferentes tipos na indústria, como apresentadas a seguir.

## 2.1.2 Tipos de empresas de jogos eletrônicos

A indústria de jogos eletrônicos é composta por dois tipos de empresas, as desenvolvedoras e os “*publishers*”<sup>1</sup>. A primeira desenvolve os jogos, enquanto o segundo lida com sua distribuição e comercialização.

As desenvolvedoras podem variar de equipes muito pequenas, com algumas pessoas que desenvolvem jogos para uma única plataforma, até muito grandes com centenas de empregados que trabalham em múltiplos jogos para diferentes plataformas simultaneamente. Entretanto, Moore e Novak (2010) mostram que a maioria das empresas desenvolvedoras tendem a ser pequenas, com menos de 100 funcionários; que é o caso da indústria brasileira.

Os *publishers* financiam projetos internos de desenvolvimento ou investem em projetos de empresas desenvolvedoras para distribuírem e comercializarem estes jogos (SALISBURY, 2003). Eles assumem o risco do investimento e pagam as desenvolvedoras pelo jogo. (HIGHT & NOVAK, 2008, p. 56). Geralmente são maiores do que as desenvolvedoras, pois precisam de departamentos adicionais ao desenvolvimento como *marketing*, publicidade, vendas, finanças, armazenagem, logística e departamento jurídico (MOORE & NOVAK, 2010).

As empresas desenvolvedoras que não utilizam um *publisher* para financiar seus jogos ou distribuir e comercializar seus produtos são chamadas de independentes. De acordo com Moore e Novak (2010), a cada ano surgem novas desenvolvedoras independentes que conseguem se manter no mercado e até lançar jogos de sucesso. Entretanto, para os autores, algumas destas desenvolvedoras morrem porque não

---

<sup>1</sup> O termo “*publisher*” em inglês é utilizado na indústria de jogos no Brasil por isso este trabalho não o traduz.

conseguem desenvolver novos jogos para mantê-las no mercado ou decidem que o retorno financeiro sobre o esforço de desenvolvimento não vale a pena.

Estas novas desenvolvedoras, em estágio inicial, devem trabalhar em desenvolvimentos de jogos que podem ser concluídos em poucos meses com equipes e investimentos menores. Este é o caso dos jogos para dispositivos móveis e internet e redes sociais, os quais podem ser desenvolvidos para obter caixa para novos investimentos, ganhar experiência e criar uma boa reputação por jogos terminados dentro do prazo (MOORE & NOVAK, 2010).

O crescimento destes tipos de jogos somados aos investimentos pequenos com equipes reduzidas e cronogramas menores, se comparados aos desenvolvimentos para jogos de consoles de videogames e computadores, resultou na abertura de várias empresas independentes. E uma vez que estas empresas se tornam financeiramente estáveis, elas podem considerar fazer jogos para videogames e computadores (MOORE & NOVAK, 2010).

E além disso, para Mastrola (2012), novos modelos de receita aliados à distribuição digital de jogos para dispositivos móveis, como a App Store da Apple, tornaram possível que empresas desenvolvedoras pequenas e independentes conseguissem distribuir e vender seus jogos a centenas de milhões de jogadores pelo mundo sem a presença intermediária de um *publisher*.

## 2.2 DESENVOLVIMENTO DE JOGOS ELETRÔNICOS

Ainda que existam diferentes tipos de empresas, o desenvolvimento de jogos eletrônicos geralmente segue um processo padrão universal dentro de uma estrutura organizacional já estabelecida na indústria e na literatura especializada, como apresentados a seguir.

## 2.2.1 Estrutura organizacional e profissionais de jogos eletrônicos

Na indústria de jogos eletrônicos a colaboração entre diversos profissionais é fundamental para um bom resultado (IRISH, 2005). Para Rollings e Morris (2004), o trabalho em equipe no desenvolvimento é uma necessidade. Este trabalho bem gerenciado mantém o desenvolvimento no rumo certo; enquanto outros mal gerenciados perdem o rumo até serem cancelados (HIGHT & NOVAK, 2008).

A estrutura de uma empresa desenvolvedora se divide em duas grandes categorias, a gestão e a produção. A gestão envolve o funcionamento da empresa enquanto a produção envolve a criação dos produtos, isto é, a criação dos jogos eletrônicos. E dentro destas categorias a estrutura da organização é geralmente dividida entre três grupos de pessoas: conselho de administração, formado pelos acionistas e conselheiros, e executivos como os chefes, presidente e vice-presidentes; diretores e produtores; e produtores associados e funcionários (Figura 1). Estes grupos dividem-se respectivamente em atribuições estratégicas (“*Executive*”), táticas (“*Functional*”) e operacionais (“*Operational*”) (MOORE & NOVAK, 2010, p. 61).

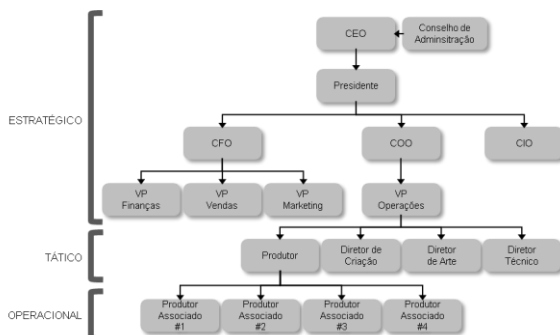


Figura 1: Estrutura Organizacional e Profissionais de uma grande empresa  
Fonte: Adaptado de Moore e Novak (2010, p. 61)

Os acionistas são os proprietários da empresa, que junto com os conselheiros, os chefes, o presidente e os vice-

presidentes são responsáveis pelas decisões importantes sobre os rumos que a empresa deve tomar nos negócios (MOORE & NOVAK, 2010). Os conselheiros são pessoas com experiência empresarial que podem ou não ser acionistas. Assim, este conjunto de profissionais são responsáveis pela elaboração da estratégia da empresa (SALISBURY, 2003).

O produtor e os diretores são responsáveis pela tomada de decisões importantes sobre a execução das estratégias em suas áreas funcionais. Dependendo do tamanho da empresa, é possível ter uma ou mesmo várias camadas de gestão para supervisionar o trabalho de uma grande quantidade de colaboradores (MOORE & NOVAK, 2010).

Os produtores associados são responsáveis por gerenciar os funcionários que, ao seguir as estratégias da empresa, criam os jogos. Estes funcionários geralmente possuem papéis universais independentemente do tamanho da empresa. Nas empresas estes papéis incluem: *game designers*, designers chamados também de artistas, programadores e testadores (MOORE & NOVAK, 2010; SCHUYTEMA, 2008).

Os *game designers* são responsáveis por fazer com que o jogo seja divertido ao criar as suas regras e seus universos. Os designers ou artistas, criam os elementos de interface de um jogo eletrônico como seus ambientes, personagens e objetos de interação. Os programadores criam o *software*, ao escrever os códigos de programação do funcionamento do jogo. E, por último, os testadores desenvolvem planos de testes e inspecionam o jogo em busca de problemas (HIGHT & NOVAK, 2008).

Como mostra Irish (2005), as empresas de jogos possuem diferentes métodos de desenvolvimento, processos de gestão e requisitos de trabalho para cada profissional envolvido e os papéis que foram apresentados são um "melhor cenário". Estes papéis não são necessariamente as posições que uma pessoa ocupa permanentemente. Em vez disso, Rolling e Morris (2004) apresentam estes papéis como "chapéus" que um profissional pode usar durante um tempo. Os envolvidos no desenvolvimento de um jogo eletrônico podem usar um chapéu por um longo tempo, enquanto usa outros chapéus por períodos mais curtos. É comum que os envolvidos muitas vezes



preenchem mais de uma função usando mais de um chapéu ao mesmo tempo.

Porém, independente dos “chapéus” que os envolvidos no desenvolvimento usem, quanto maior é a equipe de criação, maior a necessidade de gestores. Os cargos de gestão nas empresas desenvolvedoras geralmente são de produtores, que exigem um profundo conhecimento de negócios. Desta forma, especificamente nesta indústria há este profissional que permeia as atribuições estratégicas, táticas e operacionais nas unidades funcionais de *Game Design*, *Design* ou *Arte*, *Programação* e *Testes*, tornando o desenvolvimento mais eficiente e eficaz (MOORE & NOVAK, 2010).

### **2.2.1.1 Produtor de jogos eletrônicos**

A gestão da equipe de criação de jogos eletrônicos, bem como a responsabilidade total pelo gerenciamento do projeto como um negócio, é responsabilidade do produtor. Isto significa que este profissional é responsável pela gestão dos custos e lucros para que a empresa possa atingir os seus objetivos (IRISH, 2005).

Os produtores podem não participar da elaboração das estratégias da empresa, mas eles são os líderes nas atribuições operacionais do desenvolvimento. Esta liderança cria um ambiente harmonioso, melhorando a produtividade da equipe e se comunicando com as demais atribuições táticas e estratégicas da empresa (HIGHT & NOVAK, 2008; MOORE & NOVAK, 2010).

Dentre as responsabilidades do produtor também está a interação dos membros da equipe de criação com os departamentos de marketing, financeiro e jurídico, bem como com os executivos da empresa e se existir, com o *publisher* (Rollings & Morris, 2004). Nestas interações com os diferentes envolvidos de diferentes atribuições na estrutura organizacional, ele fica responsável por definir o público-alvo do jogo eletrônico, o potencial de mercado e a estimativa de retorno sobre o investimento no desenvolvimento, bem como fazer com que a equipe consiga desenvolver o jogo dentro do cronograma, dentro do orçamento, e tão perto da visão expressa nos

documentos que direcionam o desenvolvimento quanto possível (HIGHT & NOVAK, 2008, p. 19).

A posição dos produtores na empresa faz com que eles possam direcionar a visão e o trabalho das equipes. Isto significa que ele participa ativamente nas reuniões operacionais, táticas e até estratégicas e toma decisões quando necessário. Por isso, o produtor deve decidir como as estratégias de devem ser colocadas em prática no desenvolvimento (IRISH, 2005).

Para colocar estas estratégias em prática, é necessário a operacionalização do desenvolvimento dos jogos eletrônicos. Este desenvolvimento segue geralmente um padrão, que é apresentado a seguir.

## 2.2.2 Fases do desenvolvimento de jogos eletrônicos

Schuytema (2008) observa que o desenvolvimento de jogo eletrônicos passa geralmente por três fases, que são a pré-produção, a produção e a pós-produção. Moore e Novak (2008) acrescentam ainda, as etapas de conceito, de protótipo e de versões intermediárias de alpha, beta e gold.

Para este trabalho são considerados cinco fases de desenvolvimento, agregando as fases apresentadas pelos diferentes autores citados. Assim, um desenvolvimento universal de jogos eletrônicos segue as fases de conceito, de pré-produção, de protótipo, de produção, de versões incrementais, o *milestone* de lançamento comercial do jogo, e a fase de pós-produção, como na Figura 2 abaixo.



Figura 2: Fases do Desenvolvimento de Jogos Eletrônicos

Fonte: Adaptado de Moore e Novak (2008)

A seguir são apresentadas com maiores detalhes cada uma destas fases.

### 2.2.2.1 Conceito

A fase de conceito cria a ideia do jogo em uma ou duas frases e é formada por uma equipe pequena, com os objetivos de identificar o mercado, avaliar os recursos da empresa e escrever uma proposta conceitual de um jogo eletrônico que possa ter sucesso comercial (NOVAK, 2008).

Nesta fase, cada profissional envolvido possui uma responsabilidade, como mostram Hight e Novak (2008), o produtor é responsável pela supervisão da conceituação e pela documentação das decisões. O diretor de *game design* tem a responsabilidade da determinação das ideias a respeito das regras e do universo do jogo e de conduzir discussões com a equipe. Os designers ou artistas criam desenhos conceituais e *storyboards* para ilustrar a estética do jogo, bem como definir o período de tempo, os personagens e o estilo baseados nas ideias do *game design*. E o diretor de programação cria maneiras de utilizar e demonstrar as capacidades tecnológicas a partir dos conceitos do *game design* e do design ou arte do jogo.

Com esta fase encerrada e o conceito criado, ele precisa ser examinado pelos envolvidos nas atribuições táticas e estratégicas da empresa e pelo público (HOLSTON, 2011). Se o conceito for considerado bom com possibilidades de sucesso comercial, o desenvolvimento passa para a próxima fase, a pré-produção.

### 2.2.2.2 Pré-Produção

A pré-produção é a fase na qual a equipe trabalha na definição das linhas de produção, identificando as necessidades para fazer o jogo e delineando os detalhes do universo e regras do jogo (IRISH, 2005).

Nesta fase é realizado o planejamento da produção das regras e universos, dos códigos de programação, e dos elementos audiovisuais da interface do jogo. Este planejamento gera listas de elementos de conteúdo que serão os documentos principais de desenvolvimento que devem fornecer informações

suficientes para determinar o escopo do desenvolvimento, bem como os procedimentos para revisar, aprovar e distribuir as alterações neste documentos. Dentre os documentos mais importantes estão o GDD, ou Documento de *Game Design*, o TDD, ou Documento de Detalhamento Técnico e o ASG, ou guia de estilo de arte do jogo (FOX, 2005).

O GDD direciona todas as atividades dos profissionais envolvidos no desenvolvimento (ROLLINGS & MORRIS, 2004). Ele deve conter os elementos da história, as descrições de personagens, dos ambientes e dos mapas, as características e a mecânica das regras de jogo e das interfaces (HIGHT & NOVAK, 2008).

O TDD descreve os aspectos mais úteis para os programadores como a arquitetura do sistema, as interfaces de programação, a infraestrutura, a descrição dos componentes de programação e os casos de uso (HIGHT & NOVAK, 2008).

E o documento chamado guia de estilo de arte descreve a abordagem estética para o jogo. Este guia servirá de referência para os designers na identificação de elementos de interface e o estabelecimento de normas para o seu desenvolvimento. Este documento serve como base para a descrição da linguagem do jogo que reflete o esperado pelo público-alvo e pelo mercado. (HIGHT & NOVAK, 2008).

Estes documentos, para Carter (2204), auxiliam a gestão a lidar com o grande volume de informações do desenvolvimento. Para ele, as decisões devem ser documentadas e cuidadosamente gerenciadas para que o desenvolvimento não fique restrito às “cabeças” dos integrantes da equipe.

Assim, com a pré-produção concluída e a continuação do desenvolvimento aprovada pelos envolvidos nas atribuições táticas e estratégicas da empresa, o passo seguinte é criar um protótipo do jogo (NOVAK, 2008).

### **2.2.2.3 Protótipo**

Na fase de protótipo a equipe constrói um protótipo tangível, possivelmente jogável, do jogo. A equipe assim mostra

como será ele será depois de pronto, demonstra que o desenvolvimento está tendo sucesso e que ela é capaz de transformar o conceito em um produto comercial (NOVAK, 2008).

Nos jogos eletrônicos, a prototipagem tem o objetivo de testar o jogo para verificar se ele é comercialmente atraente. Muitas vezes para atingir este objetivo, não é preciso construir um protótipo completo interativo que oferece uma parte finalizada do jogo eletrônico. O protótipo tangível pode ser de baixa fidelidade, baseado em papel, com o uso de cartões, placas, peças, e miniaturas; ou ainda, com a criação de *storyboards* para representar os aspectos principais do jogo em sequência linear (HIGHT & NOVAK, 2008; NOVAK, 2008).

A prototipagem pode demonstrar as possibilidades do jogo, e assim garantir a participação dos envolvidos para o seu sucesso; sejam aqueles com conhecimento operacional ou tático ou aqueles que investem no desenvolvimento e fazem parte das atribuições estratégicas da empresa (BEST, 2010).

#### **2.2.2.4 Produção**

A fase de produção começa com a revisão de todos os documentos produzidos até o momento. Depois de revisados, efetivamente as linhas de código da programação final do jogo são escritas, os elementos de interface audiovisual são construídos e todas as partes do jogo são colocadas juntas (IRISH, 2005; HIGHT & NOVAK, 2008; SCHUYTEMA, 2008).

Esta fase é dividida em uma série de *milestones* que definem as principais entregas de conteúdo que são acompanhadas pela gestão. Idealmente, estas entregas são programadas de acordo com a necessidade das equipes de desenvolvimento e das outras áreas funcionais da empresa (HIGHT & NOVAK, 2008; MOORE & NOVAK, 2010).

Ao final da fase de produção, a equipe de testes faz a garantia da qualidade do jogo. Ele é testado para descobrir quaisquer deficiências e erros (IRISH, 2005). E com os testes concluídos a fase é terminada e se a qualidade for aprovada, o desenvolvimento inicia a próxima fase, de criação de versões incrementais.

### 2.2.2.5 Versões Incrementais

As versões incrementais são versões do jogo produzido que ainda precisam de trabalho ou retrabalho. Dentre estas versões estão a alfa, beta e gold.

A versão alfa é uma versão do jogo que pode ser jogada do início ao fim. Ela ainda pode conter algumas lacunas de jogo e pode apresentar elementos de interface audiovisual não completamente finalizados, mas a programação e o funcionamento da interface devem estar completas (NOVAK, 2008).

Na versão beta, o foco do desenvolvimento é o conserto de possíveis deficiências e erros. Ele possui todos os elementos de interface audiovisual finalizados e todo o processo de desenvolvimento de novos conteúdos se encerra. O objetivo desta versão é estabilizar e eliminar o maior número problemas antes de lançar o produto (NOVAK, 2008).

A versão gold é a versão final do jogo. Ela deve ter sido testada incessantemente para ter sua qualidade garantida. Se esta versão for considerada satisfatória, ela é então enviada ao *publisher* ou lançada no mercado de forma independente (NOVAK, 2008).

### 2.2.2.6 Pós-produção

Na pós-produção, que começa assim que o produto é lançado, a sua receptividade no mercado é observada e podem ser criados novos conteúdos para o jogo ou iniciados desenvolvimentos de sequências futuras (Schuytema, 2008).

No momento em que o desenvolvimento de jogo é concluído, um grande volume de informações e uma quantidade grande de conteúdos de jogo foram criados ao longo das fases anteriores, incluindo todos os arquivos utilizados no jogo final e todos os outros que foram deixados de lado durante o desenvolvimento. Como atividade final de todo o desenvolvimento então está a armazenagem e a organização destes arquivos (FOX, 2005).

Em todas as fases de desenvolvimento o design está presente, desde a fase de conceito até a pós-produção. A seguir é apresentado como o design participa no desenvolvimento de jogos eletrônicos.

## 2.3 O DESIGN NO DESENVOLVIMENTO DE JOGOS ELETRÔNICOS

O desenvolvimento de jogos eletrônicos não possui uma categoria específica de conhecimento. Para Santaella & Feitoza (2009), como estes jogos possuem elementos diferentes em sua composição podem ser considerados produtos híbridos. Durante as diferentes fases do desenvolvimento são agregado conhecimentos de competências profissionais variadas em *software*, sistemas de inteligência artificial, design, artes plásticas, ilustração, cinema, argumento literário, música e sonoplastia, entre outras (ZAGALO & GOUVEIA, 2008).

Como o jogo é um produto composto com a utilização destes diferentes conhecimentos, para Zagalo e Gouveia (2008), a interdisciplinaridade, que inclui o design, é necessária para que se possa criar um produto atraente e estimulante para o jogador.

Martins e Merino (2011) chamam de designer multimídia o profissional que atua no desenvolvimento de jogos eletrônicos. Segundo os autores, este profissional concebe a interface gráfica que engloba ergonomia e usabilidade. Esta interface transcende sua concretização formal, por envolver a dimensão virtual de sua relação com o usuário. Esta relação é o que Zagalo e Gouveia (2008) compreendem como a linguagem do jogo.

Entretanto, como o trabalho do designer engloba a relação e a linguagem utilizada entre jogo e jogador, ele não se restringe ao desenvolvimento técnico, isto é, o projeto e a construção dos elementos de interface somente como objetos virtuais multimídia. A interface passa a refletir a estratégia de design que focaliza o público alvo do jogo, para que jogo e jogador construam uma relação e utilizem uma linguagem comum, para assim aumentar as chances de sucesso do jogo no mercado (ROLLINGS & MORRIS, 2004)

Neste sentido, de acordo com Phillips (2007), o design é uma disciplina de solução de problemas. Para o autor, se ele estiver inserido em um ambiente de negócios, então deve solucionar problemas de negócios e pode contribuir para isso, de forma bastante ampla. Assim, o design “[...] transcende a criação de produtos e peças gráficas como elementos isolados, passando a ser parte de um sistema e consolidando-se como um processo de gestão” (MARTINS & MERINO, 2011, p. 26).

Para Martins e Merino (2011), para além do desenvolvimento dos elementos da interface, o design atua como ferramenta competitiva e estratégica ao inserir elementos estéticos, de qualidade e de valor nos produtos e nas empresas. Assim, ele concretiza a identidade e fortalece as marcas, materializa as culturas corporativas e pode atuar na redução de complexidade, tempo e custo de produção ou desenvolvimento de produtos.

A transcendência da criação de produtos, como no caso dos elementos de interface para os jogos eletrônicos, para Cooper e Press pode ser visualizada na influência que o design exerce sobre todo o marketing mix. Também chamado de composto mercadológico ou composto de marketing, o marketing mix é definido por Kotler e Armstrong (1998, p. 97) “[...] como um grupo de variáveis controláveis de marketing que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado-alvo. O mix do marketing em todas as ações da empresa tem a intenção de influenciar a demanda do produto.” Este grupo de variáveis são: Product (Produto), Price (Preço), Place (Praça) e Promotion (Promoção).

Para Dantas e Torres (2012), estas variáveis são definidas de acordo com a estratégia da empresa e orientam as empresas para um determinado mercado. Segundo os autores, o conhecimento destas variáveis de acordo com a estratégia da empresa é imprescindível para o trabalho do designer.

Em Produto o design é um fator importante que influencia qualidade, serviço, usabilidade e aparência, e isso também contribui para as funcionalidades do produto e para o seu valor agregado. E ainda impacta em todas as características que diferenciam um produto no mercado. É percebido pelo consumidor na sua diferenciação e influencia seu comportamento na hora da compra (MOZOTA, 2003).



Em Preço, o design pode economizar no desenvolvimento de produtos que são econômicos em termos de uso de materiais, energia e fabricação. E também aumentar o valor percebido de um produto, o que lhe permite ser vendido a um preço maior.

Em Praça, tem um impacto na distribuição que deve considerar a embalagem e o armazenamento. Além disso, quando o produto leva a sua localização em consideração, como no caso de *softwares* e jogos, pode dar uma contribuição importante para o seu sucesso.

E em Promoção, cria embalagens, material promocional e de vendas, todas as formas de propaganda e *displays* de ponto de venda (COOPER & PRESS, 1997)

Outras formas nas quais o design transcende a criação de produto de forma operacional na indústria de jogos, são o desenvolvimento de produtos de propriedade intelectual a partir do desenvolvimento de jogos e a realização de pesquisas de público alvo para os jogos eletrônicos. Na primeira forma, os elementos de interface produzidos pelos designers podem gerar receitas adicionais se devidamente protegidos e explorados comercialmente, como uma forma de aumentar o retorno sobre o investimento feito em design e aumentar o seu valor dentro da organização (BEST, 2006). Na segunda forma, as organizações estão percebendo o poder do design como um processo de identidade que define a própria empresa, seus clientes e seus investidores. O design realiza pesquisas de oportunidades de negócios com clientes e diferencia uma empresa de seus concorrentes e é uma ferramenta para conectar, visual e emocionalmente, com o público e com estes clientes (HOLSTON, 2011; MOZOTA, 2003). Ambas as formas são apresentadas nos tópicos a seguir.

### **2.3.1 A propriedade intelectual de design nos jogos eletrônicos**

Para Rollings e Morris (2004), as empresas de desenvolvimento que tentam gerar receita apenas com seus jogos enfrentam um futuro difícil. Para eles a chave do sucesso é

a alavancagem da propriedade intelectual, que pode ser da tecnologia, como o licenciamento de códigos de programação, ou dos elementos de design, como o licenciamento de personagens, ambientes ou enredos de jogo.

O design cria elementos que podem auxiliar as empresas a aumentar suas receitas por meio destas licenças, para garantir a sua permanência no mercado ao obterem retorno financeiro positivo sobre os seus jogos eletrônicos (BEST, 2006; HIGHT & NOVAK, 2008). Para Salisbury (2003), o principal produto de uma empresa de jogos eletrônicos é a sua propriedade intelectual. E Lockwood e Walton (2008) complementam ao dizer que na economia atual, esta propriedade é muitas vezes mais valiosa do que as instalações e os equipamentos em muitas empresas desta indústria.

De acordo com Cunha (2002), os pedidos de proteção de propriedade intelectual de elementos de design como imagens, fotografias, desenhos e textos presentes na interface audiovisual de jogos eletrônicos têm se tornado cada vez mais comum. Esses elementos protegidos como direitos autorais garantem às empresas o controle sobre sua propriedade intelectual. Desta forma, a empresa possui a exclusividade garantida em utilizar, copiar, licenciar, criar trabalhos derivados, vender, ou distribuir estes elementos de design (SALISBURY, 2003).

Esta proteção é importante porque, como mostra Cunha (2002), este direito garante que a empresa se proteja contra a pirataria e contra cópia fraudulentas. Segundo o autor, em um mundo permeado por todo tipo de mídia e em uma indústria competitiva, como no caso da de jogos eletrônicos, este tipo de prática cresce vertiginosamente.

O direito sobre a exploração comercial dos elementos de design, que não podem ser copiados e utilizados pelos concorrentes sem consequências, concede uma vantagem em relação às outras empresas que, se quiserem oferecer estes mesmos elementos terão que negociar licenças ou *royalties* com a detentora da propriedade (BEST, 2006).

As licenças concedidas a terceiros sobre a propriedade intelectual de design podem ser categorizadas em jogos, entretenimento e *merchandise*. As licenças para jogos incluem continuação e novos jogos. Para entretenimento inclui filmes e animações. E para *merchandise* inclui todos os outros produtos

que utilizam os elementos de design licenciados (HIGHT & NOVAK, 2008; SALISBURY, 2003).

Um exemplo de personagem de jogos eletrônicos para consoles licenciado e utilizado em outros produtos é Lara Croft, da série de jogos *Tomb Raider*, aparecendo em histórias em quadrinhos, filmes, anúncios publicitários e assim por diante, como na Figura 3 abaixo.



Figura 3: O personagem Lara Croft licenciado para outros produtos  
Fonte: Do Autor (2012)

Outro exemplo de elementos de design licenciados são os dos jogos *Angry Birds* para dispositivos móveis e internet, que dentre outros produtos foram utilizados em roupas, brinquedos e acessórios como na Figura 4 abaixo.



Figura 4: Os personagens do jogo *Angry Birds* licenciado para outros produtos  
Fonte: Do Autor (2013)

Para que os elementos de design possam ser licenciados para terceiros com o objetivo de aumentar as receitas das empresas desenvolvedoras, de acordo com Lockwood e Walton (2008), as estratégias para a proteção do design devem ser utilizadas durante todas as fases do desenvolvimento e integradas às equipes e ao processo de design. Para os autores,

os objetivos do desenvolvimento de jogos eletrônicos que possuem a intenção de explorar comercialmente os elementos de design são gerar e proteger propriedade própria e evitar jogos com propriedades de terceiros, considerar as possibilidades de aplicação dos elementos em outros produtos e colher os frutos dos licenciamentos destes elementos.

Neste sentido, os produtores que se relacionam com todas as áreas e atribuições da empresa estão numa posição única para supervisionar essa atividade. E para fazê-la de forma eficaz, os produtores podem trabalhar em conjunto com o departamento jurídico para definir as práticas de proteção do design em todo o desenvolvimento (LOCKWOOD & WALTON, 2008).

Assim, como o design pode aumentar o valor dos produtos e das marcas para os jogadores ao trabalhar no desenvolvimento de forma integrada às outras áreas funcionais, ele pode fazer com que os elementos da interface audiovisual dos jogos eletrônicos sejam produtos em si mesmos. Estes subprodutos dos jogos eletrônicos podem ter seus direitos comercializados para que as empresas desenvolvedoras tenham retorno sobre o investimento feito no design não somente a partir da receita de seus jogos, mas também da exploração comercial destes elementos. Esta amplitude das funções do design na indústria de jogos, para Cunha (2003), faz com que o design assuma cada vez mais uma importância estratégica.

### **2.3.2 O Design nas pesquisas de público alvo para os jogos eletrônicos**

Na indústria de jogos eletrônicos, o design pode focar todo o desenvolvimento de um jogo em um público alvo para conseguir satisfazer as suas expectativas e assim criar neste público um maior interesse em comprar e jogar o jogo (HIGHT & NOVAK, 2008; NOVAK, 2008). Desta forma, torna-se fundamental a identificação de oportunidades que propiciem ao designer o entendimento do público alvo e do mercado e o conhecimento das necessidades e desejos do consumidor (DEMARCHI, FORNASIER e MARTINS, 2011).

Compreender o público alvo e o mercado de um jogo eletrônico é a chave para saber tanto como o design pode produzir uma solução criativa, quanto como a empresa pode produzir um negócio viável. Neste sentido, o design pode ser utilizado como uma ferramenta para descobrir e oferecer o que o consumidor necessita e deseja (BEST, 2006). Neste caso, de acordo com Best (2010, p. 44), "Design é tanto sobre a 'resolver problemas' quanto 'descobrir problemas'".

A descoberta do que o consumidor necessita e deseja se faz com pesquisas que utilizam os consumidores como ponto de partida para novos produtos, como os jogos eletrônicos. Com estas pesquisas, os designers podem extrair informações significativas do seu público alvo e podem ser capazes de desenvolver soluções de negócios mais perspicazes, alinhando os objetivos de negócio ao público alvo. O design deve considerar vários fatores como percepções, crenças, linguagem visual, tendências, negócios e cultura. A inclusão das perspectivas de usuários como parte do desenvolvimento oferece a oportunidade de manter as taxas de falha baixas e ter certeza que a "voz do consumidor" é inserida no processo de design. Com a realização de pesquisas, os designers podem tornar seu trabalho mais significativo (HOLSTON, 2011).

Assim, as pesquisas podem fornecer novas ideias e direções ao design. E envolver o público no processo de design é uma maneira eficiente de criar novos produtos e serviços, além de poder criar um novo mercado (BEST, 2010).

Os resultados das pesquisas então criam um contexto para o foco do desenvolvimento, que faz com que toda a equipe envolvida passe a considerar o design como fator importante para alinhar o desenvolvimento aos objetivos da empresa. Para Holston (2011), os designers que conseguem direcionar este foco podem se apresentar como parceiros estratégicos de valor para as empresas.

Muitas organizações estão se esforçando em redesenhar seus processos para integrar os consumidores e toda a empresa no desenvolvimento de novos produtos. Assim, elas podem criar valor em parceria com os seus clientes (BEST, 2010; MOZOTA, 2003). Para Holston (2011), somente quando o público se torna participante ativo no processo de design é que as empresas obtêm uma visão completa do mercado.

Desta forma, o design pode ser uma ferramenta de gestão eficiente para o desenvolvimento de uma cultura mais focada no cliente. Ao integrar o consumidor e toda a empresa no desenvolvimento considerando os objetivos da empresa, o design pode construir uma vantagem competitiva que diferencia a empresa da concorrência e reforçar a sua vantagem competitiva de processo de design frente aos concorrentes (MOZOTA, 2003).

### **2.3.3 Retorno sobre Investimento em Design**

Ainda que o design possa ser utilizado de forma estratégica para direcionar o desenvolvimento, aumentar as chances de sucesso no mercado ao satisfazer as expectativas do público alvo e ainda aumentar o retorno das empresas com a exploração comercial dos elementos da interface dos jogos eletrônicos, ele apresenta um custo bastante elevado. O custo com a equipe de desenvolvimento é o maior gasto em um jogo eletrônico. E o número de designers nas equipes pode ser de duas até dez vezes o número de programadores. Por isso, os designers são responsáveis pelos maiores investimentos no desenvolvimento de um jogo eletrônico (GOMES, 2009; HIGHT & NOVAK, 2008; MICHAEL & CHEN, 2006).

Como o investimento em design é relativamente alto em comparação aos custos da equipe, ele deve prestar contas de sua contribuição para os objetivos da empresa (HOLSTON, 2011). Este investimento precisa ser administrado, assim como qualquer outro da organização (BEST, 2006). Lockwood e Walton (2008) mostram que medir o retorno sobre o investimento em design se torna cada vez mais importante com o design adquirindo um papel mais significativo.

Embora conheçam a importância do design nesta indústria, designers e gestores sabem que o que não pode ser medido, não pode ser gerenciado. Assim, medir o valor do design é um fator chave para designers que querem implementar uma cultura de design na empresa com sucesso e para os gestores de design que querem apresentar o design como uma ferramenta de gestão mais focada no cliente. Desta forma, para Mozota

(2006) designers e gestores causam uma ótima impressão sobre a alta direção quando utilizam um modelo baseado em valor para medir o impacto do design na empresa. Como mostra (HOLSTON, 2011):

O preço de um assento na mesa onde as decisões são tomadas é a responsabilidade. Para os designers, isso significa serem capazes de comunicar o valor do design em termos de um retorno que é significativo para seus clientes. Se for o acompanhamento da mudança de atitudes e de comportamentos, dos números de vendas, do retorno sobre o investimento (ROI) das atividades de design, ou a satisfação dos clientes, os designers elevam seu trabalho com o estabelecimento de métricas para seus projetos (2011, p. 6).

Para medir o valor do design são utilizadas as medidas de desempenho, ou métricas, que são um mecanismo interno que as empresas utilizam para direcionar o seu desempenho em relação às suas metas (BEST, 2010). As métricas de design podem demonstrar o seu valor e fornecer uma maneira de acompanhar a eficácia de suas atividades (HOLSTON, 2011). Para Lockwood e Walton (2008), “O design pode melhorar o desempenho das organizações, contudo a menos que utilize métricas para medir essas melhorias, sua contribuição depende de conjecturas e fé”.

Estas métricas, para Best (2006) podem ser o impacto financeiro direto (lucro ou prejuízo) do design ou o impacto dele no valor da marca (percepção do cliente). As métricas financeiras são o volume de negócios da empresa e os custos de desenvolvimento de produtos, enquanto as métricas não-financeiras são a satisfação do cliente, criatividade e inovação (MOZOTA, 2003). Desta forma, o design e a forma como ele é gerenciado contribuem para o desempenho financeiro e não-financeiro, e determinam a percepção de seu valor para a empresa e para o consumidor (COOPER & PRESS, 1997).

Segundo Best (2010), quando as métricas do design estão alinhadas com as outras da empresa, a percepção do design como um componente de valor inevitavelmente será

melhorado. Desta forma, o design pode ser considerado pela empresa como um fator importante no planejamento e implementação de sua estratégia corporativa, que será vista com mais detalhes no tópico seguinte.

## 2.4 ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Para Silva (2009), a palavra estratégia tem origem no grego *strategos* e está originalmente ligada à arte do general nos períodos de guerra. Para o autor, o conceito de estratégia foi sendo incorporado ao ambiente corporativo. Atualmente, neste ambiente, Mitzberg e outros (2006) mostram que autores diferentes utilizam conceitos distintos de estratégia.

Para este trabalho, o conceito de estratégia pode ser entendido como “[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente” (OLIVEIRA, 2004, p. 194). E o objetivo da estratégia é identificar e garantir uma vantagem competitiva de longo prazo para a empresa. Ela fornece direção e foco em um ambiente cada vez mais competitivo (COOPER & PRESS, 1997).

Uma estratégia corporativa se realiza por meio de dois processos diferentes, de forma deliberada e de forma emergente (Figura 6). A estratégia deliberada se origina conscientemente do que a alta direção da empresa pretende para o futuro. As estratégias pretendidas podem ser bastante diferentes das que realmente se realizam; e nem sempre são realizadas. E a estratégia emergente se origina dos processos, da cultura, da experiência e do momento que a empresa encontra. Ainda que esses dois processos possuam naturezas diferentes, elas se realiza, em diferentes combinações, desde a completamente deliberada até a totalmente emergente (MINTZBERG et al., 2006).

Para Holston (2011), uma estratégia deliberada é fundamental para o sucesso. Best (2010, p. 78) mostra que esta estratégia é estabelecida por três perguntas fundamentais: Onde a empresa está? Onde ela quer chegar? E como ela chegará lá?.



No entanto, sem sua implementação, a estratégia deliberada não tem valor. As duas atividades, a formulação da estratégia deliberada e sua implementação são muito diferentes, a primeira requer percepção e habilidades de análise; a segunda requer habilidades de gerenciamento (HOLSTON, 2011).

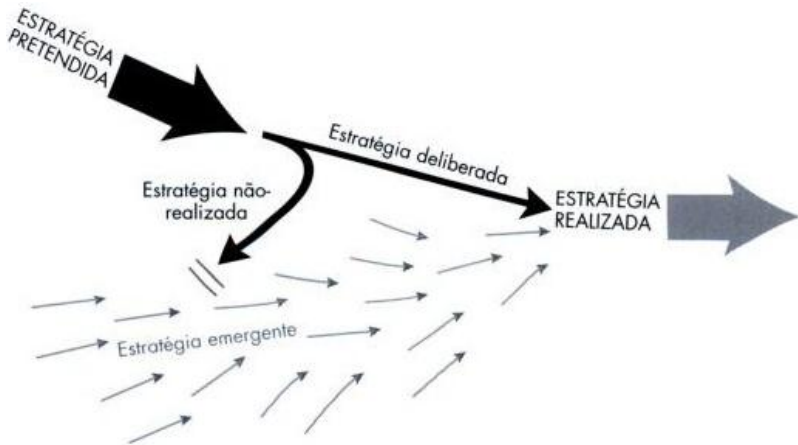


Figura 5: Estratégias deliberadas e emergentes  
 Fonte: Mintzberg et al. (2006, p. 25)

Segundo Bulgacov e outros (2007, p. 20), as atividades da estratégia são agrupadas teoricamente em três âmbitos distintos: o estratégico, o tático e o operacional (Figura 5). Best (2010) os chama respectivamente de estratégia corporativa (*Corporate strategy*), estratégia de negócios (*Business strategy*) e estratégia operacional (*Operational strategy*).

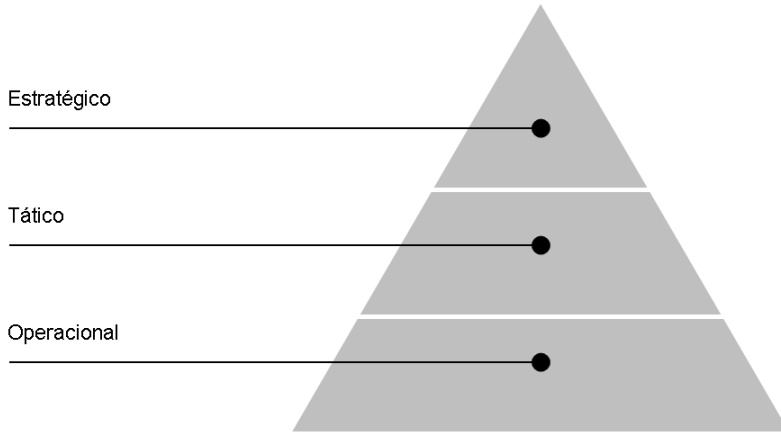


Figura 6: Os três âmbitos distintos de atividade estratégica  
Fonte: Adaptado de Best (2010, p. 83) e Bulgacov et al. (2007, p. 20)

O estratégico é formado pela alta direção da empresa. Neste âmbito são identificados e definidos os objetivos da empresa, bem como são definidas as estratégias e as ações que são realizadas para atingir estes objetivos definidos. O tático é formado pelos gerentes intermediários que fazem a ligação das estratégias com as atividades da empresa. Neste são definidas as políticas, os programas e os planos de ação juntamente com as metas quantitativas ou operacionais das áreas da organização. O operacional é formado pelos supervisores. Neste estão as preocupações com o cumprimento de normas, a realização das operações e o alcance das metas (BULGACOV et al., 2007).

Neste sentido, nos diferentes âmbitos pelas quais a estratégia corporativa percorre toda a empresa, Cooper e Press (1997) mostram que se ela é a definição de objetivos de negócios e como eles devem ser alcançados, então o design tem claramente um papel estratégico a desempenhar. A seguir será descrito em maiores detalhes a relação da estratégia de design com a estratégia corporativa.

### 2.4.1 Estratégia de Design

Estratégia de design é a interação entre o design e a estratégia corporativa que ocorre de duas formas. Na primeira, a estratégia é utilizada para fornecer um contexto para o design. Na segunda, o design pode fornecer informações importantes sobre oportunidades de negócios descobertas para a estratégia (LOCKWOOD & WALTON, 2008).

Na primeira forma, uma estratégia de design não é isolada, ela segue naturalmente a estratégia corporativa. A estratégia de design reflete os objetivos da empresa e direciona o desenvolvimento e o design para que seus produtos possam atingir estes objetivos no mercado. A estratégia de design não é apenas um processo de negócios relevante, como também pode ser uma grande vantagem para os negócios e é uma das melhores maneiras possíveis de introduzir valor em uma empresa (LOCKWOOD & WALTON, 2008). Para Mozota (2003), o conhecimento do contexto da estratégia é fundamental para que o design possa tornar esta estratégia visível em produtos e serviços, o que é o objetivo da sua atividade.

Na segunda forma, como mostra Mozota (2003), os designers ajudam a empresa a conceituar seus valores e, portanto, a trabalhar no processo de formulação da estratégia deliberada da empresa. Em relação à esta estratégia, o papel do designer é de "[...] fundir métodos de design com métodos tradicionais de formulação estratégica para garantir que a estratégia seja traduzida para o mercado" (LOCKWOOD & WALTON, 2008, p. 14). De acordo com Holston (2011), um objetivo fundamental do design é esclarecer a estratégia corporativa para buscar o seu alinhamento com as necessidades do público e do mercado. Isso é feito por meio de perguntas sobre os pontos fortes e fracos da empresa e do seu ambiente. E ao tentar elucidar uma estratégia, as organizações muitas vezes descobrem que seus objetivos não são claros. Ao iniciar este processo como moderador para um maior exposição e explicação da estratégia, o designer alcança um papel de estrategista.

Este papel de estrategista, segundo Martins e Merino (2011) ocorre porque as empresas utilizam cada vez mais o design como um instrumento de reflexão sobre a escolha do

cenário de sua atuação. Para eles, desta forma, o design não é mais um meio a serviço de um cenário escolhido pelo marketing, engenharia ou comunicação, ou como instrumento dependente de outra função da organização.

Para integrar o design à estratégia corporativa é importante considerar o design como uma vantagem competitiva, como apresentado a seguir, para assim, difundir o design por toda a empresa e utilizar todas as capacidades do design para alcançar os objetivos estratégicos da empresa (COOPER & PRESS, 1997; MOZOTA, 2003).

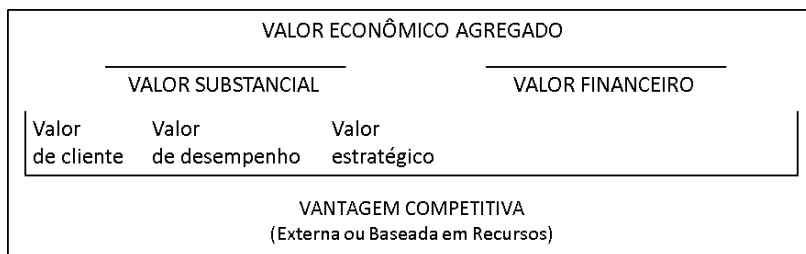
## **2.5 Design como vantagem competitiva**

Como o design transcende da criação de produtos e se apresenta como uma disciplina de descoberta e solução de problemas e um processo de gestão que influencia todos os elementos pelos quais a empresa se apresenta ao mercado, ele pode ser considerado de forma estratégica como uma vantagem competitiva.

Vantagem competitiva é de fundamental importância para as organizações que atuam em mercados competitivos, como a indústria de jogos eletrônicos (BEST, 2006). Nesta indústria, para Salisbury (2003), uma empresa desenvolvedora que possui uma vantagem competitiva, que pode ser seu design, possui maiores chances de sucesso no mercado.

Para Mozota, o design como vantagem competitiva se apresenta de duas formas, interna e externamente. Com o desenvolvimento de ofertas superiores como produtos de maior valor para os consumidores e de uma posição no mercado exclusiva, o design como diferencial dentro de um contexto de marca ou de reputação no mercado pode se tornar uma vantagem competitiva externa. Neste sentido o design influencia o valor percebido do produto e da marca pelo cliente. E com o desenvolvimento de uma *core competency* forte, o design como coordenador ou integrador do desenvolvimento pode ser uma vantagem competitiva interna na empresa. Para este tipo de vantagem o desenvolvimento se apresenta como um processo organizacional de combinação única, indivisível e difícil de imitar.

O design então é reconhecido como um processo para novos negócios (MOZOTA, 2006).



Quadro 1: Uma vantagem competitiva traz valor econômico agregado se ambos, valores substancial e financeiro são criados.

Fonte: Mozota (2006, p. 46)

O design como vantagem competitiva interna ou externa pode ser estrategicamente utilizado para agregar dois tipos de valor: financeiro e substancial, ou não-financeiro (Quadro 1). Neste caso, valor em gestão é o resultado de uma de produto ou serviço superior ao da concorrência, não apenas produto ou serviço bem concebido. E este resultado superior é definido como uma maior relação entre os lucros realizados e o capital investido (MOZOTA, 2006).

Valor financeiro é o valor criado para os acionistas da empresa, parceiros ou investidores ou até mesmo para a sociedade em geral, no caso de empresas que praticam o desenvolvimento sustentável, por meio de financiamento, investimento, ou fusões. Designers muitas vezes esquecem dessa perspectiva financeira ou pensam apenas em termos de valor econômico como vendas, margens, custos e participação de mercado. E valor substancial ou não-financeiro é o valor criado para os fornecedores, clientes e funcionários da empresa que é o portfólio da empresa e é o valor percebido pelo mercado; e a estrutura da empresa, que é a base do valor criado e compartilhado por todos os recursos humanos, isto é, na melhoria de processos, na criatividade individual, na gestão do conhecimento e no desempenho dos projetos (MOZOTA, 2006).

Desta forma, o design como vantagem competitiva interna ou externa deve ser considerado estrategicamente pela

empresa. E para Cooper e Press (1997), para que isto aconteça a Gestão de Design se faz necessária.

## 2.6 GESTÃO DE DESIGN

A Gestão de Design teve início na Inglaterra na década de 60. Naquela época significava a gestão da comunicação entre um escritório de design e seus clientes (MOZOTA, 2003). Para Bonsiepe (1997), foi somente na década de 90 que a gestão de design se tornou uma temática central do design. E atualmente autores diferentes possuem conceitos distintos para Gestão de Design.

Para Wolf (1998, p. 5) “[...] é a organização e coordenação de todas as atividades de design, baseadas nos objetivos definidos da empresa”. Cooper e Press (1997) apresentam a Gestão de Design como o processo que direciona o design para atingir os objetivos corporativos. E Best (2010) adiciona à Gestão de Design também a gestão das relações entre diferentes disciplinas, tais como design, gestão, marketing e finanças e diferentes papéis como clientes, designers, equipes de projeto e envolvidos.

Para este trabalho, o conceito utilizado é aquele apresentado por Mozota (2003, p. 71), em que Gestão de Design “[...] é a implementação do design como um programa formal de atividades dentro da empresa pela comunicação da relevância do design para as metas organizacionais de longo prazo e a coordenação dos recursos de design em todos os âmbitos de atividade empresarial para alcançar os objetivos da empresa”.

Dentre estes âmbitos, ou campos de ação, de atividade empresarial que se relacionam com a estratégia corporativa, Best (2006) e Bulgacov e outros (2007) apresentam a estratégia corporativa (âmbito estratégico), a estratégia de unidade de negócio (âmbito tático) e a estratégia operacional (âmbito operacional), como na Figura 7. Para a Gestão de Design estar integrada com a estratégia de forma global, é necessário que seja envolvida em todos estes três âmbitos (LOCKWOOD & WALTON, 2008).



Figura 5: Os três âmbitos de Gestão de Design  
Fonte: Adaptado de Best (2006)

De acordo com Best (2006), o design influencia todos os três âmbitos das organizações e participa de sua definição das políticas globais, de suas missões e de suas agendas de forma estratégica na alta administração (board level); de suas equipes, processos e sistemas de unidades de negócios de forma tática na média gerência (mid-level ou business-unit level); e da manifestação tangível de produtos, serviços e experiências de forma operacional nos projetos de design (design-activity level).

A Gestão de Design é realizada dentro destes três âmbitos que refletem diferentes formas de tomada de decisão. O primeiro, o âmbito operacional do projeto, é o primeiro passo para o desenvolvimento de projetos e para a integração do design na empresa. O segundo, o âmbito tático da unidade funcional, é a criação de uma função de design na empresa e o gerenciamento de um departamento de design. E o terceiro, o âmbito estratégico da empresa, é a capacidade do design na elaboração de uma estratégia de design e na transformação da visão da empresa (MOZOTA, 2003). Desta forma, a Gestão de

Design oferece aos designers a possibilidade de se tornarem presentes em todos os âmbitos das empresas (HOLSTON, 2011). A seguir são apresentados cada um destes âmbitos com mais detalhes.

### **2.6.1 Design no âmbito estratégico**

O design pode ser utilizado como vantagem competitiva na formulação e implementação da estratégia corporativa e como catalisador de mudanças na direção de toda a organização. De forma estratégica, o design pode influenciar a direção de uma empresa em termos de estrutura, finanças e recursos humanos. Desta forma, um gestor de design em âmbito estratégico está envolvido plenamente no processo de estratégia corporativa e estratégia de design (LOCKWOOD & WALTON, 2008).

O âmbito estratégico é onde os negócios são concebidos e o foco é colocado em identificar e criar as condições nas quais as atribuições do design podem ser pensadas, analisadas e debatidas. A gestão envolve o design na estratégia, identifica oportunidades para o design, interpreta as necessidades da organização e de seus clientes, e visualiza como o design contribui para os negócios como um todo (BEST, 2006).

O campo de ação estratégico também atua como forma de fazer com que o design contribua no processo de formulação da estratégia deliberada da empresa. Para Best (2006), o objetivo da Gestão de Design neste âmbito é identificar oportunidades para o design entender o público alvo e o mercado e identificar e comunicar os caminhos pelos quais o design pode contribuir para o valor estratégico da organização. As propostas de design, desta forma, não são uma solução funcional completa, elas fornecem um esboço de como a equipe de design aborda as necessidades da empresa e as considerada como um negócio.

Para Mozota (2003), desta forma o gestor de design cria uma relação entre estratégia, design, identidade e cultura da empresa. Seu objetivo é controlar a consistência do trabalho do design e incutir o design no processo de formulação estratégica. Para a autora, o gestor de design no âmbito estratégico se torna um consultor de estratégia interno da empresa.



Vale lembrar que, para Wolf (1998) o comprometimento do processo estratégico e da alta administração com o Design e a consciência de que o design é um fator importante e estratégico para se diferenciar no mercado são fundamentais para a atuação do design neste âmbito. De acordo com o autor, quando uma empresa não valoriza o design como um fator importante em seus objetivos, ele se converte em decoração.

### **2.6.2 Design no âmbito Tático**

O design no âmbito tático, para Mozota (2002) atua como a gestão da função do design na empresa e possui o objetivo de coordenar o design com as demais funções da organização para introduzir a estratégia de design na implantação de sua estratégia corporativa. Neste âmbito a Gestão de Design faz com o design atue como coordenador ou integrador.

De acordo com Lockwood e Walton (2008), o design é gerenciado em uma única área dentro de uma organização, mas também nas inter-relações com a estratégia corporativa, uma vez que participa do âmbito estratégico. Ao se relacionar com a estratégia e com as demais funções da empresa, o design pode ter a capacidade de criar conceitos de negócios únicos, bem como buscar novas oportunidades de mercado ao atender as necessidades de clientes determinados pelos objetivos de sua unidade de negócios.

Para Best (2006), neste âmbito as agendas são desenvolvidas, e foco é direcionado para demonstrar como a estratégia pode se tornar visível e tangível por meio do design. Desta forma, a Gestão de Design explora como o design pode ser usado para criar a presença e a experiência de uma organização, e, com isso, influenciar o modo como a empresa e sua marca são expressas e percebidas.

No âmbito tático ocorre a intermediação entre a estratégia e operação do design para colaborar a alcançar os objetivos das unidades de negócios. Isso acontece pela identificação de todos os envolvidos no design e pela definição das funções, responsabilidades e canais de comunicação de cada um deles (BEST, 2006). A realização das atividades de

design dentro da empresa, na relação com outras áreas, permite que a empresa modere a ideia dos designers, otimize e padronize o processo de lançamento de novos produtos, garanta a confidencialidade e proteja sua propriedade intelectual, melhore a coerência das decisões de design relativas ao produto, e confie o pensamento estético a uma equipe interna da empresa (MOZOTA, 2003).

Um gestor de design ao atuar neste âmbito, para Best (2006), deve ter a capacidade de difundir o design em toda a empresa por meio da promoção seus conhecimentos de pesquisa, análise e solução de problemas, bem como seus processos de design, para que conheçam, experimentem e valorizem o design. O design pode contribuir para a geração de ideias em parceria com as unidades de negócios, as áreas funcionais, os fornecedores, as pessoas e os clientes. Para o gestor de design, isso pode significar a realização de apresentações e oficinas internas de treinamento para difundir o design para diretores, gerentes, coordenadores de áreas e gerentes de projeto

### **2.6.3 Design no âmbito Operacional**

O design em âmbito operacional deve se concentrar na eficiência e eficácia de seu processo, de seus projetos e de sua equipe. Neste campo de atuação ocorre o gerenciamento dos projetos e manifestação do design em produtos físicos e tangíveis. Nele o design se preocupa em contribuir para a estratégia de unidade negócio e corporativa por meio de suas operações do cotidiano em que os projetos de design são realizados (LOCKWOOD & WALTON, 2008; MARTINS & MERINO, 2011).

O gerenciamento de projetos organiza o tempo de trabalho dos designers de forma mais eficiente, sequencia a ordem e a prioridade dos relacionamentos e tarefas, gerencia os riscos para cumprir o prazos, atualiza e comunica o status do projeto para a equipe e para os envolvidos, e gerencia documentos para prestação de contas, para referência e para efeitos legais. Ele realiza o planejamento e a coordenação dos

recursos necessários para realizar um projeto dentro do cronograma, do orçamento e dos padrões de qualidade determinados. Envolve a coordenação financeira, material e pessoal necessárias para concluir um projeto e a organização do trabalho que o projeto envolve. Neste âmbito, o gerenciamento de projetos traduz as estratégias e processos de design em um resultado final (BEST, 2006; BEST, 2010).

Para Best (2006), o objetivo do design no âmbito operacional é a implementação de processos e práticas de gerenciamento de projetos, assim, para a autora seu foco é direcionado sobre estes processos e práticas. E uma vez que um projeto tenha sido concluído, o desenvolvimento de direcionamentos e manuais que devem manter e traduzir o design para o mercado pode implicar em outros âmbitos da Gestão de Design (2006, p. 147).

As habilidades de gerenciamento de projetos são aplicáveis a uma variedade de projetos de design incluindo o desenvolvimento de novos produtos (HOLSTON, 2011). E de acordo com Best (2010), o sucesso deste gerenciamento se baseia na combinação de rigoroso planejamento, boa execução e cuidadosa consideração das relações entre os envolvidos.

De acordo com Best (2006), bons gestores de design possuem o conhecimento de gerenciamento de projetos. Observar e monitorar a equipe de design é um dos aspectos mais importantes para assegurar que os compromettimentos feitos podem ser realmente entregues, dentro do prazo e do orçamento. Gestores de design também devem considerar os objetivos de negócios que o seu trabalho deve atingir, como ele se relaciona com os processos de tomada de decisão dentro da organização, e qual é a melhor maneira de avaliar o custo-benefício e o potencial da solução de design na perspectiva de negócios. E o último aspecto do papel do gestor de design, neste âmbito, é, por meio de decisões de gestão, fazer com que o design construa credibilidade e confiança na empresa (MOZOTA, 2003).

Como esta pesquisa possui foco na indústria de jogos, vale descrever que não há em sua literatura o profissional gestor de design como apresentado, entretanto nesta indústria há o profissional produtor de jogos eletrônicos que possui responsabilidades semelhantes, porém não idênticas, a este

profissional. A seguir são apresentadas as semelhanças e diferenças entre estes dois profissionais.

#### **2.6.4 Produtor de jogos eletrônicos e gestor de Design**

É possível notar que dentre os papéis universais apresentados por Schuytema (2008) não se encontra o gestor de design. A equipe típica do desenvolvimento divide as responsabilidades deste profissional entre os integrantes das áreas de gestão e de desenvolvimento dentro da estrutura organizacional de desenvolvimento de jogos eletrônicos apresentada por Moore e Novak (2010). Assim, vários profissionais distintos “usam o chapéu” da Gestão de Design, mas principalmente o produtor.

Para este trabalho, vale ressaltar que há diferenças entre gestor de design e produtor de jogos eletrônicos. Para Martins e Merino (2011) algumas das responsabilidades do produtor, como a gestão do orçamento, da equipe e outras tarefas de gestão, também fazem parte das responsabilidades do gestor de design. Entretanto, a característica que diferencia este gestor do produtor é a identificação e a comunicação de caminhos pelos quais o design pode contribuir de forma estratégica para empresa.

Desta forma, o produtor que assim como a Gestão de Design permeia todos âmbitos organizacionais e se relaciona diretamente com todos os envolvidos no desenvolvimento, parece ser o profissional, daqueles que já estão estabelecidos na indústria e caso não exista um gestor de design dedicado, mais apropriado para assumir também as responsabilidades de gestor de design.

#### **2.6.5 Maturidade do design na empresa**

A maturidade do design na empresa significa a incorporação do design na mentalidade da organização. O design maduro passa a ser visto como uma maneira de pensar, e não apenas como uma área organizacional; como um

investimento e não como uma despesa; e como um conjunto de ferramentas, métodos e processos de resolução de problemas e não apenas como uma prática. O aumento da maturidade é o resultado da mudança da compreensão dos negócios em relação ao lugar do design na organização, bem como a mudança na compreensão que os designers em relação a gestão de negócios (BEST, 2006).

A Gestão do Design incentiva uma abordagem de incorporação do design em toda a empresa. Desta forma, a Gestão de Design em uma empresa madura em relação ao design se espalha desde o gerenciamento de projetos de design até a elaboração da estratégia (MOZOTA, 2006). E para Holston (2011), é fundamental para a maturação do design na organização adotar um processo transparente que pode ser compartilhado com toda a empresa.

Para Best (2006), para incorporar o design de forma madura a empresa tomar algumas atitudes. A primeira e mais importante para a autora é visualizar o sucesso do design dentro do contexto mais amplo da empresa e na perspectiva do consumidor, a fim de identificar outras formas que o design pode auxiliar o negócio. Assim, o gestor deve reportar-se diretamente ao CEO ao invés de estar subordinado a outra área funcional, e deve procurar oportunidades para apresentar os méritos do design para dar legitimidade e autoridade para a estratégia de design e para aumentar a influência do design em toda a organização. A segunda, é que a empresa deve rever sua abordagem em relação ao design e deve criar uma equipe de design sólida e confiável, que pode trabalhar ativamente para o uso do design, dentro e fora da organização. As alterações em seu design devem ser repassadas a todos na empresa, em uma linguagem que todos entendam. E a terceira, é que o gestor de design deve ter uma visão de longo prazo e dar oportunidades para os designers explorarem como contextos futuros podem direcionar o design de novos produtos e serviços. Isto deve ser alcançado pela realização de pesquisas com o público alvo e pela busca de novas formas pelas quais o design pode responder às mudanças do mercado.

Neste sentido, a maturidade do design é diferente em cada empresa. Isto depende da natureza e do ambiente da organização e de seus objetivos, existentes e potenciais, para

com o design e para com a própria organização (BEST, 2006). Um modelo que possibilita avaliar e classificar o grau de maturidade do design em empresas é a Escada de Design apresentada a seguir.

### 2.6.5.1 Escada de Design

O Centro de Design Dinamarquês (Danish Design Centre), em uma pesquisa com 1.500 pequenas, médias e grandes empresas daquele país, desenvolveu um modelo chamado Escada de Design (Figura 7), que avalia e classifica a maturidade do design nas empresas em quatro degraus com base em suas atitudes em relação ao próprio design. Neste modelo, quanto mais alto a empresa se encontra nos degraus, maior é a participação estratégica do design (FLEETWOOD, 2005; RAPOSO, 2007; SWEDISH DESIGN INDUSTRIAL FOUNDATION, 2004; TETHER, 2006).

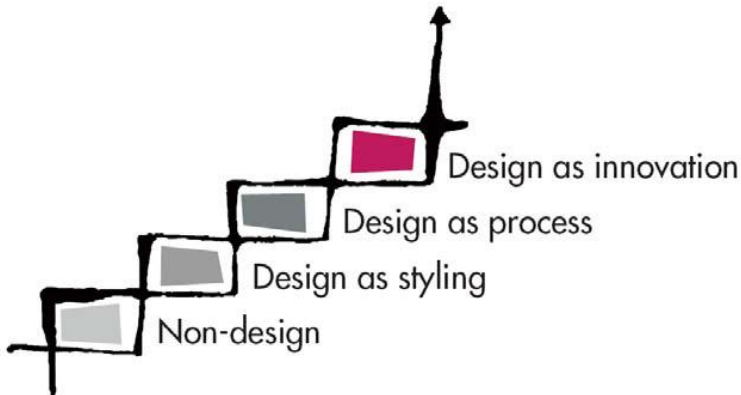


Figura 6: Design Ladder

Fonte: Swedish Industrial Design Foundation (2004, p.4)

O primeiro degrau da escada é chamado de “Sem Design” (*Non-Design*), onde o design é uma parte negligenciada do processo de desenvolvimento de produtos da empresa e geralmente é realizado por outros profissionais que não são designers. As soluções de design, neste degrau, são baseadas

na percepção de funcionalidade e estética dos profissionais envolvidos e as opiniões dos consumidores não influenciam o processo de design (FLEETWOOD, 2005; TETHER, 2006).

O segundo degrau é o “Design como estilo” (*Design as styling*), onde ele é visto apenas como parte da estética, como a aparência, o estilo e a ergonomia de um produto; que pode ser trabalho de um designer, mas geralmente é realizado por outros profissionais e é realizado em um estágio avançado do projeto como no acabamento final ou em algum detalhe gráfico (FLEETWOOD, 2005; MURPHY, 2007; RAPOSO, 2007; TETHER, 2006).

O terceiro degrau é o “Design como um processo” (*Design as process*), onde o design não é um resultado, mas um método integrado no início do processo de desenvolvimento de produtos e serviços; desta forma, ele é incorporado na mentalidade da empresa. O seu resultado requer contribuições de uma série de diferentes especialistas de diferentes áreas, como *marketing* e gestão, e as suas soluções são provenientes de pesquisas com usuários finais (FLEETWOOD, 2005; TETHER, 2006).

O quarto degrau, que é o último da escada, é chamado de “Design como inovação” (*Design as innovation*), onde o designer trabalha em conjunto com a alta administração da empresa na renovação total ou parcial do conceito de todos os negócios. Neste degrau o processo de design se combina e se integra com a visão da empresa (FLEETWOOD, 2005; TETHER, 2006).

O estudo realizado com o modelo do Centro Dinamarquês de Design, mostra que em média as empresas que consideram o design como inovação e como processo tendem a superar, em crescimento de vendas, de emprego e de exportações, aqueles que não têm um compromisso com o design (MURPHY, 2007; TETHER, 2006). Neste sentido, para Raposo (2007) “Os estudos e a própria *Design Ladder* mostram que o design é muito mais que estilo ou arte aplicada, mas que tem de fazer parte da cultura empresarial para assegurar a competitividade”.

E de acordo com Murphy (2007), cada empresa deve trabalhar o design de acordo com degrau em que se encontra. Para ele, empresas no degrau “Sem design” devem se focar no

aprendizado básico a respeito do processo de desenvolvimento de produtos, o que inclui a cartilha de como encontrar e contratar um designer. E as empresas no degrau “Design como inovação”, mais maduras em relação ao design, podem participar de atividades de promoção como exposições e seminários de design. Para o autor, todas as empresas precisam tanto ser alimentadas com exemplos de boas práticas de design quanto também podem ser exibidas como demonstração das potencialidades do design para as outras empresas que se encontram nos demais degraus da escada (2007).

Assim, uma empresa pode descobrir sua maturidade em relação ao design por meio da Escada de Design, e conhecendo o que o design pode oferecer, pode sair do degrau “Sem Design” e chegar até o “Design como inovação”.

A seguir são apresentados os procedimentos e o estudo de caso realizado por esta pesquisa, que avalia e classifica a maturidade de design das empresas de jogos eletrônicos da Grande Florianópolis de acordo com a Escada de Design.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas a caracterização da pesquisa e o método de estudo, bem como o processo de coleta e análise dos dados pesquisados.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta pesquisa se caracteriza como estudo de natureza básica e de objetivo exploratória, com procedimento do tipo de estudo de caso com abordagem qualitativa.

A natureza desta pesquisa se caracteriza como básica porque, em acordo com Gerhardt e Silveira (2009), gera conhecimentos novos sem a previsão de sua aplicação prática. Com base nos objetivos, segundo Gil (2007), caracteriza-se como exploratória porque tem a finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema para torná-lo mais explícito. De acordo com o autor, dentre esta classificação de pesquisa, estão a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso.

O estudo de caso, segundo Yin “[...] é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos relevantes contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes” (2005, p. 26). Para Gil (2002) o objetivo do estudo de caso é descrever a situação do contexto em que está sendo feita a investigação.

Para Bulgacov e outros (2007), o estudo de caso tem-se tornado o método mais utilizado quando as pesquisas em ciências sociais procuram responder como e por que certos fenômenos ocorrem. Para os autores, a complexidade dos processos das organizações, como os relacionados ao tema desta pesquisa, faz com que o estudo de caso seja uma abordagem adequada para este tipo de investigação.

O método de estudo de caso foi utilizado porque, como de acordo com Yin (2005), estudos deste tipo representam o método preferido quando se colocam questões “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os

acontecimentos e quando a pesquisa investiga fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Vale ressaltar que estudos de caso não possuem o objetivo de proporcionar o conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados (GIL, 2002). Desta forma, os resultados obtidos com esta pesquisa não podem ser generalizados para qualquer outro grupo de unidades caso pesquisadas em qualquer outro período de tempo.

Segundo Marconi e Lakatos (2007), no estudo de caso considera-se a existência de uma tradicional identificação com a abordagem qualitativa. Para o estudo de caso desta pesquisa, em acordo com Gerhardt e Silveira (2009), utiliza-se a abordagem caracterizada como qualitativa, pois não se preocupa com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão do caso pesquisado pela descrição de aspectos da realidade que não podem ser quantificados, como o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, que correspondem às relações, aos processos e aos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis numéricas.

### 3.2 PROCEDIMENTOS DO ESTUDO DE CASO

Os procedimentos do estudo de caso utilizados nesta pesquisa foram aqueles apresentados por Yin (2005), que se dividem em três etapas: Definição e Planejamento; Preparação, Coleta e Análise e Análise e Conclusão (Figura 7).

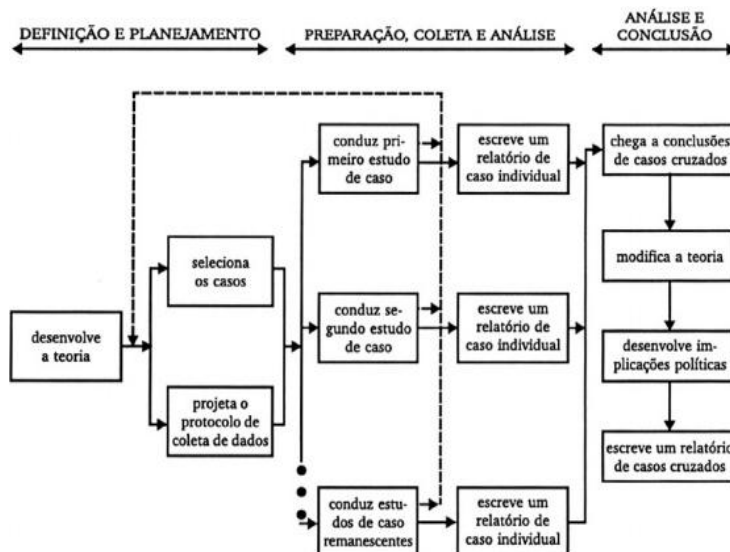


Figura 7: Método de Estudo de Caso

Fonte: Yin (2005, p. 72)

### 3.2.1 Procedimentos de Definição e Planejamento

Na primeira etapa da pesquisa do estudo de caso foi desenvolvida a teoria por meio da fundamentação teórica deste trabalho, foram selecionados os casos e foi redigido o protocolo de coleta de dados.

Na seleção dos casos para a pesquisa as empresas selecionadas foram aquelas que são desenvolvedoras de jogos eletrônicos próprios, isto é, não desenvolvem para terceiros sob demanda. Também foram selecionadas as empresas participantes das reuniões da Vertical de Games da ACATE.

A ACATE foi criada em 1986 e é uma instituição sem fins lucrativos que atua no desenvolvimento do setor de tecnologia do Estado de Santa Catarina. Atualmente, ela é uma das principais organizações que unem e representam as empresas catarinenses de tecnologia na relação com os poderes públicos e

entidades e instituições do setor tecnológico de todo o país (ACATE, 2012).

Com sede em Florianópolis, as empresas associadas à ACATE são especializadas no desenvolvimento e comercialização de *hardware*, *software* e serviços para diversas áreas, dentre elas a área de jogos eletrônicos. Esta instituição atua na articulação entre o setor tecnológico do estado, centros de ensino e pesquisa e agências de financiamento e mantém parceria com diversas empresas e entidades para oferecer cada vez mais benefícios e instrumentos de crescimento para seus associados. O objetivo da ACATE é criar e oferecer condições que fortaleçam os vínculos e as potencialidades de seus associados e ter como resultado o fortalecimento do setor tecnológico catarinense (ACATE, 2012).

Dentre as iniciativas da ACATE estão as Verticais. Estas Verticais reúnem empresas com o objetivo de criar grupos que atuem em mercados semelhantes e complementares, estimulando o seu associativismo e o seu relacionamento. As Verticais da ACATE são formadas pelos temas de telecom, saúde, têxtil, segurança, energia, educação, agronegócios, governo, sustentabilidade e *games*.

A Vertical de Games reúne empresas de tecnologia que atuam no desenvolvimento e comercialização de soluções para o segmento jogos eletrônicos e entretenimento. Seus produtos e serviços são jogos educativos, de entretenimento e serious games, simulação, mídias interativas, cinema, animação e hardware entre outras soluções. Dentre as empresas associadas estão: Palmsoft, Céu Games, Fisiogames, Lugati IT e Hoplon Infotainment. Entretanto, em suas reuniões participam outras empresas que não são suas associadas, mas se possuem o interesse de conhecer e se relacionar com as demais empresas desenvolvedoras da região (ACATE, 2012).

A existência da Vertical de Games, que reúne as empresas de desenvolvimento de jogos eletrônicos de todo o estado de Santa Catarina e a realização de reuniões mensais com estas empresas, nas dependências da ACATE em Florianópolis, facilitou a apresentação da proposta com a entrega da carta de apresentação, presente no Apêndice 1, para que os participantes pudessem estar cientes dos métodos e dos objetivos da pesquisa; bem como a descoberta e o conhecimento

de todas as empresas participantes em um mesmo local, data e horário.

A pesquisa foi apresentada na reunião do dia 20 de agosto de 2012 e todas as empresas presentes aceitaram participar da coleta de dados. Visto que nem todas as empresas da Vertical de Games estavam na reunião, foi necessário participar de outras reuniões para que fosse possível apresentar a pesquisa e marcar a coleta de dados. Assim, as empresas foram selecionadas durante a participação do pesquisador nas reuniões da Vertical de Games dos dias 20 de agosto, 19 de setembro e 15 de outubro de 2012. As empresas pesquisadas foram aquelas que estiveram presentes nestas reuniões e que manifestaram disponibilidade e interesse em participar da pesquisa.

O protocolo de pesquisa foi projetado e redigido, contendo a carta de apresentação de pesquisa que foi apresentada nas reuniões e o roteiro das entrevistas presente no Modelo de Entrevista Estruturada no Apêndice B que foi aplicado nas entrevistas.

A entrevista estruturada foi o principal procedimento adotado no protocolo de pesquisa. Para Yin, “Uma das mais importantes fontes para um estudo de caso são as entrevistas” (2005, p. 116). E para Marconi e Lakatos (2002), neste tipo de entrevista estruturada o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido onde as perguntas feitas são predeterminadas. Para a coleta de dados utilizou-se a entrevista do tipo sistemática, participante, individual e na vida real como técnica de pesquisa (MARCONI & LAKATOS, 2001, p. 107).

Dentre as vantagens deste tipo de entrevista para este estudo de caso, pode-se citar que há maior flexibilidade na interação da entrevista, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, ou ainda formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de ser compreendido; ter maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz pelas suas reações, gestos, etc.; e conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias nas respostas.

Vale ressaltar que foi realizado um teste piloto da entrevista estruturada antes de sua aplicação. Segundo Marconi

e Lakatos (2007) depois de estruturado, o instrumento de coleta precisa ser aplicado antes de sua utilização definitiva com uma pequena população escolhida. Para os autores o objetivo de um pré-teste como este é identificar possíveis falhas existentes. O resultado do pré-teste foi satisfatório e foi possível continuar com as mesmas perguntas de pesquisa.

As perguntas da entrevista estruturada pesquisa seguem as proposições teóricas que levaram a este estudo de caso. Essas proposições refletem as revisões da bibliografia e as perguntas foram divididas em quatro pontos. O primeiro ponto é a caracterização do perfil dos entrevistados e das empresas e suas perguntas possuem o objetivo de contextualizar a o profissional, a história, o mercado, a estrutura e suas relações com o design na empresa. Os outros três pontos seguem os âmbitos estratégico, tático e operacional do design dentro da empresa. Também foram determinados indicadores para as respostas baseados na fundamentação teórica para avaliar as respostas dos entrevistados (Tabela 3).

No âmbito estratégico foram criadas perguntas de forma a pesquisar a visão da empresa em relação às potencialidades e funções do design em toda a empresa, bem como sua relação com sua estratégia corporativa. Ainda foram criadas perguntas sobre como o design participa de forma estratégica na empresa e em que medida o design participa do sucesso e da cultura da empresa. No tático as perguntas foram criadas para pesquisar a relação do design com as outras áreas funcionais da empresa, bem como da participação do design na elaboração de guias e processos de desenvolvimento. E no operacional as perguntas tiveram foco na gestão de projetos que se relacionam às atividades de design e aos processos de trabalho dos designers. Abaixo as perguntas da entrevista e os indicadores de resposta:

**Tabela 3 – Perguntas e Indicadores de resposta**

Pergunta	Indicadores de resposta
Fale sobre a história da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A empresa possui menos de um ano de existência.</li> <li>• A empresa possui até 3 anos de existência.</li> <li>• A empresa possui até 5</li> </ul>

- anos de existência.
- A empresa possui até 10 anos de existência.
- Para qual plataforma a empresa desenvolve e que tipo de jogo? E como é o mercado da empresa?
- Plataforma:
- computadores
  - consoles
  - internet e redes sociais
  - dispositivos móveis
- Tipo de Jogo:
- Entretenimento
  - *Serious games*
- Mercado:
- Independente
  - Possui um *publisher*
  - Nunca recebeu investimento.
  - Já recebeu investimento público.
  - Já recebeu investimento privado.
  - Não.
  - Sim, mas investiu menos da metade.
  - Sim, investiu metade em design.
  - Sim, a maioria do investimento foi em design.
  - Sim, todo o investimento foi em design
  - A empresa não possui estrutura formal.
  - A empresa se divide em gestão e desenvolvimento.
  - A empresa possui as áreas de programação, design, game design e produção.
  - O design faz o acabamento estético dos jogos eletrônicos e do material
- A empresa já recebeu algum investimento?
- A empresa investiu em design?
- Como é a estrutura organizacional da empresa? E do desenvolvimento de games?
- Qual é o papel do design na empresa? O que o design faz na empresa?

A empresa possui um produtor de games? Ele é dedicado para cada jogo?

O produtor possui conhecimentos em design e Gestão de Design?

Na empresa, o design é uma área/setor/departamento? Ela está vinculado ou subordinado a uma área? Qual?

- promocional.
- O design é um processo que direciona o desenvolvimento do jogo eletrônico.
  - O design é fundamental para a o direcionamento de todas as atividades da empresa.
  - Não. A empresa não possui nenhum profissional responsável pela gestão.
  - Sim. Mas este produtor também possui outras responsabilidades dentro do desenvolvimento de jogos ou da gestão da empresa.
  - Sim. A empresa possui um produtor totalmente dedicado para cada jogo.
  - Não. O produtor não possui nenhum conhecimento em design.
  - Sim. Mas o conhecimento é reduzido.
  - Sim. O produtor é designer e possui conhecimentos em Gestão de Design.
  - Na empresa o design não é uma área.
  - É uma área vinculada à área de marketing.
  - É uma área vinculada à área de *game design*.
  - É uma área vinculada à área de programação.
  - Sim, é uma área independente.



Quantos colaboradores formam a equipe de design?

- Somente uma pessoa.
- Duas pessoas.
- Até cinco pessoas.
- Até dez pessoas.
- Até 20 pessoas.
- Nenhum possui formação em design.
- Uma parte possui formação em design e outra parte em outras áreas.
- Todos possuem formação em design.
- Não. A empresa não investe nos profissionais de design.
- Sim. A empresa investe no conhecimento técnico de seus designers.
- Sim. A empresa investe no conhecimento técnico e no conhecimento em gestão e negócios de seus designers.

Qual a formação deles?

A empresa investe no aperfeiçoamento profissional dos designers da empresa? E no maior conhecimento em gestão e negócios para os designers?

---

### Design no âmbito operacional

---

Pergunta

Indicadores de resposta

---

A empresa pode definir o desenvolvimento de seus *games* em fases de conceito, pré-produção, protótipo, produção, alfa/beta/gold e pós-produção?

- Não. A empresa não possui um processo formal de desenvolvimento.
- Sim, parcialmente. A empresa possui um processo de desenvolvimento adaptado às suas necessidades.
- Sim, totalmente.
- O design participa somente na construção dos elementos de interface na pré-produção e produção.
- O design participa de todas

Como o design participa em cada uma dessas fases?

A empresa tem um processo formal de design, que esteja relacionada aos objetivos estratégicos da empresa? Se a resposta for sim, comente como ela busca atingir os objetivos do produto, do atendimento ao público alvo, atendimento a custos, prazos e responsabilidades.

Como a empresa faz a gestão do desenvolvimento do game?

Como a empresa faz a gestão da área de design?

as fases dando sugestões, assim como todas as áreas de desenvolvimento.

- O design participa de todas as fases ao direcionar o desenvolvimento seguindo a sua estratégia.
  - Não. A empresa não possui um processo formal de design, cada designer trabalha de forma diferente.
  - Sim, parcialmente. O processo de design segue os objetivos estratégicos da empresa, mas os designers o adaptam ao seu trabalho.
  - Sim, totalmente. O design segue um processo formal de acordo com os objetivos estratégicos da empresa.
  - A empresa não possui nenhum sistema de gestão.
  - A empresa faz os pedidos aos envolvidos e espera pelas suas entregas.
  - A empresa utiliza ferramentas de gestão de projetos.
  - A empresa não possui nenhum sistema de gestão.
  - A empresa faz os pedidos aos envolvidos e espera pelas suas entregas.
  - A empresa utiliza ferramentas de gestão de
-

projetos.

---

### Design no âmbito tático

---

#### Pergunta

#### Indicadores de resposta

---

Os *games* possuem guia de estilo de arte? Se sim, qual a relação do guia de estilo de arte com a estratégia do jogo?

- Não.
- Sim. Mas os guias não possuem relação com a estratégia comercial do jogo.
- Sim. Os guias direcionam o design para atingir o público alvo definido pela estratégia comercial do jogo.
- Nenhuma. A empresa não possui guia de estilo de arte.
- Pouca. A empresa tenta direcionar o design do jogo por este guia, mas ele não está relacionado diretamente com a estratégia.
- Média. O guia serve como direcionamento, mas não segue a estratégia da empresa, segue somente a estratégia de cada jogo.
- Total. O guia de estilo da arte reflete a estratégia da empresa.
- Somente os designers participam.
- Os designers e a alta administração da empresa.
- Os designers, a alta administração e toda a equipe de desenvolvimento.

Qual a relação do guia de estilo de arte com a estratégia corporativa da empresa?

- Nenhuma. O produtor se

Além dos designers, quem mais participa da construção do guia de estilo?

Qual a relação do produtor

com as outras áreas da empresa, como marketing, finanças e outras? E com diferentes níveis hierárquicos da empresa?

Qual é a integração de design com as outras áreas da empresa (marketing, produção, vendas, finanças)? Comente.

responsabiliza exclusivamente pelo desenvolvimento operacional do jogo.

- Parcial. O produtor se relaciona com as outras áreas ou níveis hierárquicos quando necessita deste envolvimento para resolver algum problema do desenvolvimento.
- Total. O produtor está sempre em contato com as outras áreas e os diferentes níveis hierárquicos da empresa para liderar o jogo de acordo com os objetivos da empresa com uma visão global.
- Nenhuma. O design se responsabiliza exclusivamente pelo desenvolvimento de elementos de interface do jogo.
- Parcial. O design se relaciona com as outras áreas quando necessita resolver algum problema do desenvolvimento.
- Total. O design está sempre em contato com as outras áreas da empresa para desenvolver o jogo de acordo com os objetivos da empresa com uma visão global.

Como é gerenciada a comunicação interna? O design participa na geração e na difusão da informação?

- A comunicação em e-mails, documentos, atas e relatórios, porém o design não participa de sua geração e difusão.
- A comunicação em e-mails, documentos, atas e relatórios e o design é responsável pela sua geração e difusão.

A empresa possui um processo de proteção de propriedade intelectual integrado ao desenvolvimento e ao design?

- Não. A empresa não proteção de sua propriedade intelectual.
- Sim, mas não está integrado ao desenvolvimento e ao design.
- Sim, mas a proteção de propriedade intelectual está parcialmente integrada ao desenvolvimento e ao design.
- Sim, a proteção de propriedade intelectual está totalmente integrada ao desenvolvimento e ao design.

---

### **Design no âmbito estratégico**

---

Pergunta

Indicadores de resposta

O que você entende por design?

- O design é a estética do jogo.
- O design é um processo que direciona o desenvolvimento de jogos eletrônicos e é fundamental para a estratégia comercial do

Em que medida o design participa do sucesso do *game* e da empresa? Comente.

A empresa faz algum tipo de elaboração formal de estratégia corporativa? Que áreas/níveis participam?

O design participa? Como?

- jogo.
- O design é um fator de inovação que direciona toda a empresa e é fundamental para as estratégias da empresa.
  - O design não participa do sucesso do game nem da empresa.
  - O design influencia a redução de custos de desenvolvimento.
  - O design influencia o incremento de vendas.
  - O design influencia a alavancagem da propriedade intelectual.
  - O design influencia o posicionamento da marca.
  - O design influencia a participação no mercado.
  - O design influencia a satisfação dos funcionários.
  - O design influencia a percepção dos consumidores.
  - Não.
  - Sim. Somente a alta administração participa da elaboração.
  - Sim. A alta administração e os membros da equipe de design participa.
  - Sim. Todos da empresa participam.
  - O design participa somente na relação da estratégia com os elementos de

A estratégia da empresa influencia o design? Como?

Quais as estratégias de design são utilizadas pela empresa para atingir seus objetivos?

- interface do jogo.
- O design participa dando sugestões, assim como todas as áreas de desenvolvimento.
- O design participa de forma atuante ao oferecer informações para a formulação da estratégia, bem como direcionando esta formulação.
- Não. O design não é influenciado pela estratégia.
- Sim, parcialmente. O design da interface do jogo segue o que é determinado pela estratégia da empresa.
- Sim, totalmente. O processo de design direciona o desenvolvimento e está fortemente conectado à estratégia da empresa.
- Nenhuma. A empresa não se preocupa com o design.
- A empresa utiliza a estratégia de baixo custo com o design para ter um produto com preço baixo no mercado.
- A empresa investe em design para ter um processo que possa desenvolver um produto exclusivo no mercado, em relação a sua diferenciação.

A empresa considera o design como uma vantagem competitiva para seus games? Como?

Como o design influencia nos 4Ps do marketing em sua empresa? Em produto? Preço? Praça? Promoção?

Como o design auxilia no

- Não. O design não é uma vantagem competitiva para a empresa.
- Sim, parcialmente. A diferenciação da empresa no mercado ocorre pela estética de seus jogos.
- Sim, totalmente. O design dos produtos da empresa e o seu processo de design é o que garantem uma vantagem competitiva no mercado.
- O design não influencia os 4Ps do marketing.
- O design influencia somente a aparência do produto final.
- O design influencia o preço pelo seu baixo custo
- O design influencia o produto pelo seu acabamento estético.
- O design influencia a praça porque é responsável pela distribuição independente.
- O design influencia a promoção porque também é responsável pela criação de material promocional dos produtos.
- O design influencia todos os 4Ps, visto que seu processo direciona todo o desenvolvimento e se relaciona diretamente com a estratégia da empresa frente ao mercado.
- De forma pró-ativa em



relacionamento com o mercado?

A empresa possui algum tipo de alavancagem da propriedade intelectual de design?

O design faz parte da cultura da empresa? Como é a cultura de design da empresa? Comente.

Como o design mostra seu valor para a empresa? O desempenho do design na empresa é medido? Como mensura o seu

pesquisas e comunicação com clientes.

- De forma reativa em projetos para demandas já especificadas.
- Não, a empresa não possui.
- Sim, a empresa possui a alavancagem da propriedade intelectual de design com a utilização dos elementos de interface em outras mídias, licenciamento de produtos, merchandising, etc.
- Não. A empresa não se preocupa com o design.
- Sim, parcialmente. O design é uma das preocupações da empresa, entretanto ele não é considerado de forma ampla como ferramenta de negócios conectada à estratégia da empresa.
- Sim, totalmente. O design está sempre presente nas preocupações da empresa em relação a sua estratégia e seu comportamento em relação ao mercado e ao seu processo de desenvolvimento.
- A empresa não mensura o design.
- A empresa só mensura o desempenho financeiro do design, como o impacto

desempenho financeiro e não-financeiro?

Como o design contribui para a marca da empresa e para a marca do jogo?

Existe na empresa a gestão de marca (branding)? Existe um manual de marca, seja ele institucional e ou de game?

Como se integra o design dos diversos itens de comunicação externa (papelarias, anúncios,

financeiro direto no lucro ou prejuízo.

- A empresa só mensura o desempenho não-financeiro do design, como o impacto no valor da marca na percepção do cliente.
  - A empresa mensura o desempenho financeiro e não-financeiro do design.
  - O design não contribui para a marca da empresa e do jogo.
  - O design contribui parcialmente por meio dos elementos de interface do jogo.
  - O design contribui totalmente com a sua relação com o mercado, com sua participação na estratégia e no direcionamento do desenvolvimento.
  - Não. A empresa não possui gestão de marca.
  - Sim. A empresa possui manual de marca corporativa mas não possui dos jogos.
  - Sim. A empresa possui manuais de marca corporativa e de cada um de seus jogos.
  - Não se integra. Não há uma pessoa responsável e a empresa cria os itens de acordo com as
-

embalagens, stands, lojas, site, manuais) e interna da empresa (arquitetura das instalações, sinalização, aparatos visuais de comunicação)? Existe alguém responsável por isto?

- necessidades.
- Os designers do desenvolvimento de jogo são responsáveis informalmente pela criação destes itens.
  - Há pessoas que possuem formalmente esta responsabilidade.

---

FONTE: Do Autor, 2013

### **3.2.2 Procedimentos de Preparação, Coleta e Análise**

A coleta foi realizada com seis entrevistados representantes de seis diferentes empresas individualmente e as entrevistas foram realizadas entre os dias 5 de outubro até 15 de novembro de 2012. Os contatos estabelecidos nas reuniões da Vertical de Games puderam indicar os profissionais mais adequados e disponíveis para estas entrevistas.

A apresentação pessoal do pesquisador se fez necessária, da mesma forma que a colaboração espontânea do entrevistado. A entrevista foi gravada em áudio e todas as informações contidas nas gravações foram mantidas em sigilo e os nomes dos entrevistados e das empresas não foram divulgados.

As entrevistas foram transcritas e cada um dos entrevistados recebeu o nome de Entrevistado 1, 2, 3 e assim por diante, bem como as empresas foram nomeadas de Empresa A, B, C...

E cada uma das entrevistas foram transformadas em relatórios individuais para uma melhor compreensão de cada uma das unidades caso.

### 3.2.3 Procedimentos de Análise e Conclusão

Para este estudo, a definição de uma estratégia analítica geral, segundo Yin (2005), contribui para as decisões sobre o que, e por que analisar. Dentre as estratégias sugeridas pelo autor, foi utilizada a estratégia que se baseia em proposições teóricas, pela confrontação de dados coletados com os indicadores de resposta derivados da fundamentação teórica. Assim, a partir da estratégia analítica geral, a técnica específica utilizada foi a de adequação ao padrão, pela comparação dos resultados com um padrão baseado na teoria levantada.

Desta forma, foi criada uma tabela, presente no Apêndice D, com as respostas dos entrevistados e estas foram confrontadas com os indicadores de respostas adequados. Assim foi possível criar uma síntese de todas as unidades caso em relação às perguntas da entrevista e o significado de suas respostas. O estabelecimento de uma comparação entre a teoria levantada com a prática das empresas, oferece uma compreensão da Gestão de Design no estudo de caso realizado.

Para este estudo também foram estabelecidos os resultados esperados baseados na teoria levantada segundo as possibilidades e potencialidades do design e da Gestão do Design.

#### 3.2.3.1 Resultados Esperados

Os resultados esperados sobre as características das empresas é que seus produtores sejam profissionais com capacitação em design e/ou gestão e que tenham atribuições operacionais, táticas e estratégicas no desenvolvimento de jogos e nas atividades de gestão das empresas.

Espera-se que as empresas sejam micro ou pequenas empresas e que tenham no máximo dez anos de existência, visto o início desta indústria no Brasil. Como não há desenvolvimento de jogos eletrônicos para consoles no país, então as empresas devem desenvolver para computadores, *web* e dispositivos portáteis jogos de entretenimento e *serious games* de forma

independente visto que estas plataformas não necessitam de licenças ou kits de desenvolvimento específicos e tampouco de *publishers* para os jogos das empresas. Nestas plataformas as empresas podem distribuir seus produtos em lojas *online* ou pela venda direta para clientes de projetos sob demanda.

Também é esperado que as empresas tenham recebido investimentos, principalmente privados, visto que o custo do desenvolvimento de um jogo eletrônico pode ser elevado. Com este investimento as empresas devem ter investido a maioria em design já que as equipes de design são geralmente maiores que as equipes de programação de um produto deste tipo.

Sobre a estrutura das empresas é esperado que tenham as áreas de *game design*, design e programação, bem como uma estrutura para a gestão destas áreas com a função de gestão no profissional produtor de jogos eletrônicos.

A área de design deve ser uma área independente, não vinculada à outras áreas e deve se reportar somente à alta direção da empresa. Nesta área, os designers devem receber investimento para seu aperfeiçoamento profissional para as atividades técnica e gerencial de seus trabalhos.

Sobre o papel do design nas empresas do estudo de caso, espera-se que seja o de direcionar as atividades do desenvolvimento e da empresa e assim se apresentar como um fator relevante para seu sucesso.

No âmbito operacional, é esperado que o desenvolvimento siga as fases de conceito, pré-produção, protótipo, produção, versões incrementais e pós-produção e que o design participe de todas estas fases direcionando o desenvolvimento de acordo com a estratégia da empresa por meio de um processo formal. Este desenvolvimento deve ser gerenciado pela utilização de ferramentas de gestão e a área de design deve participar destas ferramentas integrando-se à todas as outras áreas.

Esta integração também deve acontecer pela criação e utilização de um guia de estilo de arte que direciona o design e o desenvolvimento para refletir e executar a estratégia do jogo e da empresa. A criação deste guia, visto sua ligação com a estratégia, deve ser realizada pelos designers e pela alta administração da empresa para que todas as expectativas possam ser consideradas.

Como o produtor também deve conhecer as expectativas da alta administração, da mesma forma que o design, ele deve estar sempre em contato com as outras áreas e os diferentes níveis hierárquicos para integrar e progagar o design, bem como liderar o jogo de acordo com os objetivos da empresa com uma visão global.

Este contato entre design e as outras áreas pode acontecer por meio de e-mails, documentos, atas e relatórios, pelos quais o design deve ser responsável pela sua geração e difusão.

Como uma das formas de aumentar o retorno sobre o investimento em design é a exploração comercial de sua propriedade intelectual, espera-se que as empresas tenham a alavancagem dessa propriedade com a utilização dos elementos de interface em outras mídias, licenciamento de produtos, *merchandising*, etc. E relacionado à operação do design na empresa, é sua relação com a proteção intelectual. Espera-se que haja um processo de design integrado às outras áreas responsáveis nas empresas.

No âmbito estratégico, espera-se que as empresas considerem o design como um fator de inovação que direciona toda a empresa e é fundamental para as suas estratégias. E que ele influencie a redução de custos de desenvolvimento, o incremento de vendas, a alavancagem da propriedade intelectual, o posicionamento da marca, a participação no mercado, a satisfação dos funcionários e a percepção dos consumidores.

Para que a empresa possa ter esta consideração com o design como fator estratégico, é esperado que sejam realizadas elaborações formais da estratégia e o design também participe deste processo junto à alta administração de forma atuante ao oferecer um contexto de oportunidade de negócios para a formulação da estratégia, bem como direcionando esta formulação. Desta forma o processo de design pode liderar o desenvolvimento e estar fortemente conectado à estratégia da empresa.

Para que isto possa acontecer, é importante que a empresa invista em design para que possa ter um processo de desenvolvimento exclusivo e um produto diferenciado no

mercado. E assim, o design e o seu processo possam garantir uma vantagem competitiva para as empresas.

Espera-se que as empresas possam perceber que esta vantagem competitiva se apresenta pela influência que o design pode exercer sobre todos os 4Ps do *marketing*. A influência em Produto, Preço, Praça e Promoção deve ser realizada em uma atitude pró-ativa em pesquisas e comunicação com clientes para o conhecimento de seu mercado.

Com o design considerado um fator estratégico que direciona o desenvolvimento e que influencia os 4Ps do *marketing*, ele deve fazer parte da cultura das empresas e sempre estar presente em suas preocupações em relação a sua estratégia e seu comportamento em relação ao mercado e ao seu processo de desenvolvimento. E para que a importância do design possa ser conhecida e valorizada dentro desta cultura, é esperado que as empresas possuam métricas de desempenho de suas atribuições como impacto financeiro no lucro ou prejuízo, e não-financeiro, como na percepção dos clientes.

E em relação às suas marcas, espera-se que as empresas possuam manuais de marca corporativa e de seus produtos. Assim como a integração do design dos diversos itens de comunicação externa como papelarias, anúncios, embalagens, *stands*, lojas, site, manuais, e interna como arquitetura das instalações, sinalização e aparatos visuais de comunicação.

Com estes resultados esperados, as empresa podem ser classificadas em relação a sua maturidade de design, segundo a Escada de Design, nos terceiro e quarto degraus, sendo estes o “Design como processo” e “Design como inovação” em que o design é um método integrado no início do processo de desenvolvimento de produtos e trabalha em conjunto com a alta administração da empresa em todo o conceito de todos os negócios da empresa.

Espera-se então, que as empresas estejam nestes degraus e que possam considerar o design como elemento importante para seus processos e suas inovações.





## 4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo são apresentados os relatórios das entrevistas realizadas e a análise das empresas pesquisadas.

### 4.1 RELATÓRIOS DAS ENTREVISTAS

Abaixo estão os relatórios de cada uma das entrevistas realizadas.

#### 4.1.1 Relatório da “Empresa A”

O entrevistado da “Empresa A” foi seu diretor executivo, que também é responsável pela produção dos jogos eletrônicos e atua em todos os níveis da empresa. Possui 32 anos de idade e é formado em design. Ele possui experiência em gestão de projetos de *software*.

Considerada uma microempresa, a “Empresa A” foi criada há três anos, quando seu fundador teve a ideia de desenvolver *serious games* para educação. No princípio os jogos eram voltados para adolescentes, mais tarde seu foco mudou para o treinamento corporativo. Seus *serious games* são acessados em um portal próprio na Internet. E seu mercado é composto por empresas ou consultores, que compram o desenvolvimento e o acesso aos jogos para oferecer aos seus colaboradores como treinamento.

Ao mudar seu público de adolescentes para adultos, o design final dos jogos teve que ser reconsiderado, modificando a linguagem e o universo particular para cada faixa etária. Entretanto, a empresa nunca mudou a sua forma de perceber o design como uma ferramenta para seus negócios.

A “Empresa A” recebeu investimento do PRIME<sup>2</sup> e do Sinapse de Inovação<sup>3</sup> e grande parte foi investido em design. Segundo o entrevistado 1: “[...] uma característica que todas as empresas de *games* tem é a necessidade de investir em design, sem o design não existe jogo”.

O desenvolvimento de seus jogos pode ser dividido, ainda que informalmente, nas fases de conceito, pré-produção, produção, protótipo, alfa, beta, gold e pós-produção. Entretanto, o entrevistado diz que um novo jogo sempre é desenvolvido, ou “personalizado”, a partir de um material preexistente, “[...] a partir de uma mesma estrutura”, em que o universo ficcional e os elementos de interface já estão produzidos e a programação já está escrita.

Um jogo novo sempre apresenta uma nova temática e um novo enredo de acordo com o tópico do treinamento corporativo a ser realizado, mas seu design e *gameplay* já estão pré-desenvolvidos. O processo é descrito da seguinte forma pelo entrevistado, “[...] então é um jogo em segurança do trabalho, por exemplo, a gente vai pegar os personagens e os ambientes que a gente já tem, e fazer com que eles trabalhem, dentro do jogo a questão de segurança”.

O design participa de todas as etapas de desenvolvimento ao fornecer os requisitos de interação e os elementos de interface já produzidos. Desde o conceito até a pós-produção, ele participa das reuniões e contribui com as possibilidades que a “estrutura” oferece.

Uma parte desta “estrutura”, que é o material de design disponível para o desenvolvimento dos jogos, é considerado o guia de estilo de arte. Ela possui todos os personagens, os modelos dos ambientes, a interface, as regras para a usabilidade

---

<sup>2</sup> PRIME ou Primeira Empresa Inovadora é um programa de subvenção econômica para empresas com projetos de desenvolvimento de produtos e processos inovadores e originais. É promovido pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP).

<sup>3</sup> Sinapse da Inovação é um programa é um programa de subvenção econômica e mobilização de estudantes, pesquisadores e outros profissionais para criarem negócios de sucesso. É promovido pela Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável do Governo do Estado de Santa Catarina, pela Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (FAPESC) e Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Santa Catarina (SEBRAE).

e ainda possui referências visuais caso venham a ser desenvolvidos novos elementos.

A relação desta “estrutura” com a estratégia da empresa é direta, visto que o design presente nesta estrutura foi desenvolvido especificamente para o seu público-alvo, que é o colaborador da empresa cliente. O material de design, que são os elementos da interface, foi criado de forma modular, para que cada jogo novo pudesse utilizar os módulos já prontos. E ainda, assim o desenvolvimento e a “personalização” ficam mais rápidos e baratos, contribuindo para a estratégia da empresa de custo e prazo de entrega menores que seus concorrentes.

Além do pessoal de design e da programação, a criação dessa “estrutura” teve a participação de um psicólogo para refletir a personalidade dos jogadores nos personagens dos jogos. O entrevistado conta que o objetivo foi que as “[...] pessoas conseguissem se ver e de uma certa forma se sentir representados através desse universo do jogo”.

A estrutura organizacional, que dita a estrutura dos projetos, é “bastante enxuta”. Seu fundador, que atua somente em âmbito estratégico e “aconselha bastante e trabalha bastante na estratégia da empresa”, conta com as áreas de design e programação, e com o produtor que é responsável também pelas vendas e pela qualidade dos jogos. Para o entrevistado, “O produtor está sempre presente, então o *marketing*, vendas e a produção dos jogos, é praticamente a mesma área”.

Este produtor se relaciona diretamente com as todas as áreas; e como a “Empresa A” é pequena todos os colaboradores interagem muito. Não existe hierarquia para o entrevistado, “Todos os colaboradores são sócios da empresa, então todo mundo participa de forma igual”.

Os projetos são ágeis visto que são desenvolvidos a partir de material já produzido chamado “estrutura”. A empresa desenvolve um jogo por vez e o produtor é dedicado para cada um deles. Segundo o entrevistado, “A gente já tem toda a estrutura de design pronta então fica mais fácil desenvolver o jogo, e mais rápido, e também mais barato”; o que garante os diferenciais de mercado da “Empresa A”.

A “Empresa A” não faz nenhum tipo de elaboração formal de estratégia, mas conta com reuniões semanais com a presença de seu fundador. De acordo com suas vendas, a

empresa desenvolve os jogos eletrônicos e modifica sua atuação a partir das necessidades de mercado.

Nessas reuniões, a área de design também participa de forma igual como todas as outras. Para o entrevistado, a estratégia adotada no momento se relaciona diretamente com o design. Como sua estratégia é fazer jogos em um curto período de tempo e com baixo custo, a empresa teve que montar sua “estrutura” de design e programação, produzidos previamente para que conseguisse colocar esse diferencial em prática.

Os jogos são acessados em um portal próprio, o que faz da “Empresa A” estar no mercado independente. Para o entrevistado: “[...] ser independente é mais complicado porque a gente tem que ir além de fazer os jogos, [...] vender de porta em porta e apresentar os nossos jogos para as empresas”. Entretanto, para ele “[...] como o nosso relacionamento é direto com a empresa [cliente], a gente não tem intermediários, isso acaba aumentando os nossos ganhos”.

A gestão da empresa é “menos burocrática” e como todos são sócios não há, de acordo com o entrevistado, “[...] tanta necessidade de comando, de controle, de relatório, a gente se comunica sempre, e faz com o que o ambiente seja bem tranquilo”.

Como a área de design é formada por um profissional, o designer trabalha de forma reativa em projetos para demandas específicas. Este profissional é autodidata e se relaciona diretamente com a programação e com a produção do jogo. Ele também é responsável pela contratação de serviços de áudio e narração.

Para o entrevistado: “[...] a gente tenta fazer pesquisas e se comunicar com o cliente mas não de uma forma muito elaborada, é mais na experiência e no contato direto que a gente tem com eles”. Para ele, a empresa não possui estrutura suficiente para contratar um grupo de pesquisa para auxiliar no relacionamento com mercado de forma pró-ativa, o que acaba por influenciar o design, que tem suas modificações e melhorias baseadas no contato direto com os clientes.

Perguntado sobre o que entende por design, o entrevistado responde que:

O design a gente entende não só o *game design*, a gente considera como toda experiência, a experiência visual, a experiência de uso, a experiência sonora, e a experiência de aprendizado que é a mais importante, então a gente tem o design de áudio que são os sons do jogo, de fundo, as narrações, as falas, enfim, tudo o que é sonoro, a gente tem o design visual, que é o design dos personagens, dos ambientes, daquilo que eles representam, tem o *game design* que é a experiência de jogo, do que acontece, quais são as regras que o jogador deve seguir, então o design para a empresa é bastante amplo, essa é nossa ideia.

E para o entrevistado a cultura de design pode ser vista em sua “estrutura”, que para ele:

[...] a gente pode considerar isso como nosso design, não só o desenho de cada personagem mas a história de vida de cada um deles, e a personalidade de cada um deles, e cada um dos jogos que a empresa faz é em cima disso, então a empresa sempre parte de um design já pronto, para desenvolver um jogo novo em cima do que já tem, então é uma das funções do design ser o ponto de partida dos nossos jogos.

O papel do design nos jogos eletrônicos da empresa é fazer com que a experiência e o conteúdo de jogo sejam melhor compreendidos pelos jogadores; para que assim, o treinamento dos colaboradores de seus clientes seja efetivo. E na empresa, é sustentar o seu diferencial, “[...] então o papel do design também é um papel de fazer com que os nossos projetos sejam mais baratos e sejam mais rápidos”. Desta forma, o design é uma vantagem competitiva para os seus jogos e para a empresa. Para o entrevistado, a “estrutura” faz que seus produtos “[...] tenham um custo menor do que os outros concorrentes que tem que desenvolver do zero o seu design, como a empresa já tem uma estrutura de design pronta, utiliza essa estrutura,

personaliza para cada empresa, faz um jogo personalizado e assim tem uma vantagem sobre os seus concorrentes”.

Com o investimento inicial em design para ter uma “estrutura” que pudesse ser utilizada para muitos jogos, diminuindo o custo de desenvolvimento ao longo dos projetos, a empresa possui a vantagem de ter *serious games* de treinamentos corporativos mais baratos e mais rápidos que seus concorrentes.

A estratégia de design utilizada para atingir os seus objetivos é de usar sua “estrutura” como uma plataforma para o desenvolvimento de novos jogos. Então, a “Empresa A” acredita que o investimento em um material de design que possa ser reutilizado em vários jogos pode resultar em ganhos maiores a longo prazo.

Para o entrevistado, o design influencia os quatro Ps do *marketing* da empresa. O Produto é sempre feito a partir do material de design previamente produzido. O Preço de cada produto é mais barato que a concorrência por causa do investimento inicial feito na criação da “estrutura” de design. A Praça, ou a distribuição, é realizada pelo portal próprio na Internet, também desenvolvido pelos colaboradores com a utilização de material gráfico da “estrutura”; e a Promoção, a empresa, por ser independente, visita potenciais clientes e faz a apresentação direta do seu portal e dos seus jogos.

O entrevistado diz que utiliza um processo de design que pode ser relacionado com o objetivo estratégico da “Empresa A”. Este processo, para ele:

[...] é bastante simples, a gente já tem a estrutura de design, então por exemplo, os personagens a gente já tem, o personagem desmembrado em várias posições, então a gente tem braços, pernas, cabeças, troncos, todos eles em várias posições, e quando a gente precisa montar uma imagem com esse personagem, a gente monta uma imagem em cima desses várias pedaços que o personagem tem, então para a gente fica fácil montar uma imagem de um personagem e isso acontece com todos os personagens e os ambientes que a gente tem. Eles já estão

todos modelados e também fica fácil montar em cima daquilo que já está feito, então a metodologia é montar. Para design de áudio, a gente contrata um narrador, uma empresa que faz trilha sonora, narração de áudio, para dar um profissionalismo maior naquilo que é falado durante o jogo, [...] e a parte de usabilidade, onde vão os botões, onde vai o placar, enfim, como vai ser a troca de informações, a gente já tem alguns modelos de mecânica de jogo que a gente pode modificar [...] mas eles já estão prontos, então fica fácil fazer um jogo novo, mais ou menos a gente muda o recheio do jogo já que está tudo pronto na estrutura de design que a gente já tem.

Os objetivos do produto são atingidos pela utilização de processos de desenvolvimento e de atendimento ao cliente com custo e tempo reduzido, “[...] a gente consegue gerar partes de jogos bastante fácil para ser aprovado pelo cliente, atendendo aos custos, prazos e responsabilidades”.

A comunicação interna é gerenciada em uma reunião semanal e todos os documentos e materiais da empresa estão disponíveis para todos na Internet. Então não há um processo formal de geração e difusão da informação.

A gestão do desenvolvimento começa com a venda de uma *game*. A necessidade do cliente é repassada do produtor à área de programação e à de design, as quais, a partir da “estrutura”, desenvolvem um novo jogo que terá a qualidade verificada pelo produtor. Esse desenvolvimento é realizado em versões incrementais até ser aprovado pelo cliente e disponibilizado no portal para o acesso dos jogadores.

A gestão da área de design, bem como do desenvolvimento de elementos de interface, é realizada por projeto. A partir das demandas que o produtor passa do cliente, o designer trabalha no desenvolvimento da interface até o cliente ficar satisfeito, passando pelo produtor que é o contato entre a empresa e o cliente. Segundo o entrevistado, não há uma gestão específica para a área de design, a relação entre produção e design é a mesma entre produção e programação.

A “Empresa A” investe no aperfeiçoamento profissional do designer ao disponibilizar um horário de trabalho para que ele possa estudar novas tecnologias e *softwares* que podem ser importantes para a empresa no futuro. Mas esse tempo oferecido ao aperfeiçoamento não se relaciona ao aprendizado em gestão e negócios.

Sobre a propriedade intelectual do design da “Empresa A”, sua alavancagem é um dos objetivos futuros. Ela possui o interesse de fazer outros tipos de publicação, a partir da “estrutura” de design, por exemplo, fazer histórias em quadrinhos e animações sobre temas específicos de treinamento corporativo. A utilização dos personagens dos jogos em outras mídias pode ser um complemento ao treinamento que seus clientes oferecem aos seus colaboradores.

Embora tenha interesse na alavancagem, a “Empresa A” ainda não possui um processo de proteção de sua propriedade intelectual integrado ao desenvolvimento. Mas, como mostra o entrevistado: “[...] um dos nossos objetivos é ter tudo registrado, em nosso nome, para que ninguém possa se apossar daquilo que a gente fez”.

O valor e o desempenho do design são vistos no resultado do investimento inicial em design com a criação da “estrutura” dos seus jogos eletrônicos. A empresa não mensura financeiramente o retorno sobre esse investimento, mas consegue ver que, em comparação aos preços dos concorrentes, os seus são mais baixos. O desempenho não financeiro, ela mede pela experiência do jogador com seus jogos, que considera melhor que outros do mercado. Pelo impacto no valor da marca, como a empresa é nova e pequena, não pode dizer se já possui uma marca de valor no mercado, mas acredita que no futuro fique conhecida por fazer esse tipo de jogo específico, “[...] e aí sim o design vai ser importante para o valor da marca”, até mesmo porque a empresa, para o entrevistado, deverá ser reconhecida pelo seu design, pela sua agilidade e seu preço.

O design contribui para a marca do jogo por meio do universo ficcional presente na “estrutura”. Para o entrevistado, quem jogou um jogo de um tema de treinamento específico, ao jogar outro deve reconhecer personagens e ambientes e ficar familiarizado com a marca do jogo. O design participa do sucesso do produto pela experiência que ele proporciona, que é



a familiaridade que o jogador tem com o universo ficcional do jogo. E participa do sucesso da empresa com o diferencial do preço menor, e da entrega mais rápida ao cliente.

Ainda não há gestão de marca na “Empresa A”. Não há manual de marca e não há material de divulgação padronizado. O entrevistado comenta que todo o material de divulgação é sempre realizado pelo seu designer, o que para ele, fica sempre dentro de um mesmo padrão.

Na “Empresa A”, o design tampouco integra formalmente os itens de comunicação externa e interna. Como a venda dos jogos é realizada em visitas, não há material de comunicação impresso. E a comunicação interna é realizada nas reuniões e nos documentos disponibilizados na Internet, sem preocupação com o design. Como diz o entrevistado: “[...] a empresa é bem solta em relação a isso”.

#### **4.1.2 Relatório da “Empresa B”**

O entrevistado da “Empresa B” foi seu diretor de tecnologia, que também é responsável pela produção dos jogos eletrônicos e trabalha nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa. Possui 32 anos e é formado em Ciências da Computação, com mestrado em Inteligência Artificial e doutorado em Engenharia do Conhecimento. Ele não possui capacitação em design e fez cursos na área de gestão oferecidos pela incubadora na qual a empresa participa.

A “Empresa B” começou a desenvolver programas de computador em 2003, entretanto, como conta o diretor: “[...] o mercado de *software* era meio saturado”. Assim, em 2004 mudou seu foco pela primeira vez, para o desenvolvimento de jogos para celular com distribuição pelas operadoras de telefonia, neste novo mercado teve mais sucesso. Ele comenta: “A gente vendeu jogo de celular no mundo inteiro”. Em 2008, teve que redirecionar seu foco pela segunda vez, já que, por causa da venda de uma outra empresa dos seus sócios, não pode mais competir no mesmo mercado por tempo determinado em contrato. Assim, pela terceira vez, mudou seu foco e começou a

desenvolver *casual games* para *web* e redes sociais. Em 2011, voltou ao mercado *mobile*, com distribuição pelas lojas online App Store e Android Market.

Atualmente a empresa, considerada uma microempresa, desenvolve jogos de entretenimento para redes sociais e Internet e para dispositivos móveis e conta com cinco colaboradores.

Todas as mudanças de mercado e de estratégia afetaram como a empresa considera o design. Como afirma o entrevistado em relação aos *mobile games*:

Antigamente a parte gráfica, a parte de design do jogo ele era voltado muito mais para o material de apresentação do jogo. [...] O jogo tinha que se vender muito antes. Era isso que fazia o jogo vender. Quando o jogo vendia, o que estava *in game* não importava tanto. [...] O importante era fazer umas coisas bonitas para vender o jogo, e depois que o cara fez *download*, o gráfico *in game* era importante, mas não era importante como é agora.

Assim, antes o design era considerado principalmente como uma ferramenta para a promoção dos jogos nos ambientes de distribuição, como os *decks* das operadoras, as quais ofereciam jogos para *download* pagos antes de sua experimentação. Isso justifica, para suas vendas, a importância do design do material gráfico promocional ser superior ao design do próprio jogo.

Atualmente o jogador não depende mais das operadoras e a maioria dos jogos são gratuitos, modificando o negócio da empresa. O entrevistado mostra que: “Como é um jogo *free-to-play*, o cara tem que continuar jogando. Então a parte *in game* é muito importante. [...] A parte *out game* continua importante para fazer o *download*, mas a parte *in game* ganhou mais importância agora”. O mercado atual da empresa se baseia em *free-to-play*, onde o jogo é gratuito para o jogador e a desenvolvedora recebe pelos anúncios de terceiros vinculados no jogo.

Durante essas mudanças, a empresa recebeu dois investidores *angels*<sup>4</sup> privados. E, visto o aumento na importância do design para a empresa, o diretor comenta que “A metade do investimento que a gente fez foi na equipe de designers.”

O processo de desenvolvimento de jogos eletrônicos, ainda que informal, pode ser definido pelas etapas de conceito, pré-produção, protótipo, produção, versões intermediárias e pós-produção. Como cita o entrevistado: “[...] não que isso mesmo seja formal, mas a cabeça do desenvolvimento segue mais ou menos essa sequência”.

Neste desenvolvimento, a empresa possui a cultura de integrar toda a sua equipe em todas as fases e o design participa de todas elas. O entrevistado descreve:

Desde o conceito até a etapa final. Não, é que tem coisas que é coisa de programador, o designer não vai botar a mão, mas o designer vai ter que estar ciente das limitações que vai ter para trabalhar, então a gente gosta de envolver o artista, o designer, em todas as etapas, também.

Não são todos os jogos desenvolvidos que possuem guia de estilo de arte. Entretanto, a cada início de projeto se escolhe um público-alvo e, a partir dele, define-se uma “linha artística” que deve orientar todo o design. Para o entrevistado, o estilo de arte é “totalmente atrelado” à estratégia comercial. Ele comenta que é necessário definir o público-alvo para que o direcionamento da estratégia seja refletida no design. Esta definição é realizada informalmente com todos os envolvidos no desenvolvimento, em “[...] uma etapa que todo mundo possa dar opinião”, e é controlada ao longo do projeto.

A estrutura organizacional e de projetos da “Empresa B” se divide em “[...] diretoria, programadores e artistas. Ponto. É essa é a divisão da empresa”. A empresa não possui um cargo formal de produtor. O próprio diretor de tecnologia acumula também esta função; que faz a gestão do desenvolvimento, além de participar da captação de recursos para os projetos e

---

4

Investidor anjo ou *Angel Investor* é um investidor em empresas nascentes que possui uma participação no negócio.

trabalhar no *game design*. Na função de produtor, sua relação com outras áreas da empresa, como *marketing* e finanças é “Total. É empresa pequena: não tem área de *marketing*, não tem área de finanças, tem o administrativo. Entendeu? Mas produtor/*game designer/marketing* interage com todo mundo”. Isto acontece também com os diferentes níveis hierárquicos da empresa.

Por pertencer a uma incubadora de empresas de tecnologia, a “Empresa B” faz a elaboração formal da estratégia corporativa a cada seis meses, no qual a área de design também participa. Ela cria um plano estratégico onde são revistos e redefinidos os seus objetivos.

Segundo o diretor, a estratégia é definida pelo público-alvo que influencia o design do jogo. Por isso, o design representado pelos designers, mesmo sem possuir a mesma autoridade de sócios, investidores ou conselheiros da empresa participa, de acordo com o entrevistado, “em certos níveis” da elaboração da estratégia da empresa.

O mercado independente de jogos eletrônicos influencia muito esta estratégia. Nele, as mudanças são frequentes e as ações estratégicas da empresa devem ser redirecionadas constantemente. Para o entrevistado, “[...] é difícil para uma empresa seguir uma estratégia de seis meses. Às vezes em quatro meses tem que dar uma guinada e mudar um pouco a estratégia, entendeu?”

O entendimento que o entrevistado B possui sobre design, é:

Então, eu entendo design como projeto. Mas na área de *games* e empresas de *games*, eu não separaria muito a questão de *games* e design, que é uma coisa de projeto. E tem o design em si, numa... numa visão de design gráfico, para mim, ele é o artista, é o cara que vai montar a parte gráfica do nosso jogo. Gráficos, interfaces, entendeu? Então tem o design de interfaces, o design de personagens, de cenário, mas ele está mais atrelado à parte artística. E eu tenho o *game designer* que está mais atrelado à mecânica de jogo.

Para o entrevistado, o design faz parte da cultura da empresa. A equipe de design apesar de ser reativa em relação ao mercado e às suas mudanças, e trabalhar em projetos com demandas já especificadas, faz o acompanhamento das tendências e dos padrões dos jogos de sucesso. Assim, os profissionais envolvidos não podem ser limitados a um “estilo de arte”, mas devem ser capazes de realizar variados tipos projetos.

Desta forma, quando perguntado sobre o que o design faz na empresa, o entrevistado responde: “Tudo. A-ha. Só que assim: participa de todas as etapas da empresa, todas as etapas de projeto, como todo mundo participa, como programador, e depois fica atrelado à questão de... das artes in game e out game, né, dentro do jogo é fora do jogo, e a parte de design de interfaces, de eh... materiais publicitários, por aí vai”.

Em relação aos 4Ps do *marketing*, o design possui influência em todos eles. Em Produto, a empresa considera que o design é a “a cara do produto”. Em Preço, quanto mais conteúdo gráfico, melhor é a “beleza visual” do jogo e mais se pode cobrar por ele. Em Praça, o estilo de arte focaliza um público-alvo específico. E em Promoção, o material promocional é produzido pela mesma equipe de design dos jogos.

O entrevistado aponta que a criação de uma equipe de design com qualidade é bastante difícil. O custo de contratação de colaboradores dessa área é bastante relevante dentro de um projeto e muito importante para o seu sucesso. Ele mostra que:

Então assim, eh... muitos dos projetos da empresa que não tiveram sucesso, a gente pôde atrelar o fracasso à equipe de design mesmo, que não conseguiu fazer um design que conseguiu eh... cativar o jogador. Entendeu? Então assim, a gente é uma empresa muito voltada para a programação, que os sócios são desenvolvedores, mas que o sucesso dela acaba sendo muito atrelada ao design.

As estratégias de design utilizadas pela empresa para atingir os seus objetivos não são formalizadas. A empresa não possui uma formulação explícita e documentada, tampouco um

sistema de acompanhamento e controle de suas atividades. Entretanto, o entrevistado comenta que o design é utilizado como uma vantagem competitiva nos produtos da empresa, para ele: “Sim, um bom design faz muita diferença na parte competitiva da empresa”.

A integração do design com as outras áreas da empresa é “Total”. O entrevistado comenta que a área de design não se diferencia de *marketing* e trabalha diretamente com todas as outras áreas.

A “Empresa B” não possui um processo formal de design e não há acompanhamento do trabalho dos designers. O entrevistado comenta que a equipe de design recebe uma demanda e realiza uma entrega e este é o processo de gestão do trabalho dos designers.

A comunicação interna da empresa é informal e é gerenciada em um documento do jogo e uma ferramenta de gestão de projetos. Os programadores e os designers simultaneamente utilizam a mesma ferramenta com metas e prazos.

A área de design não está vinculado a nenhuma outra área, e responde somente à diretoria e aos conselheiros da empresa. Atualmente, é formada por apenas um profissional em graduação na área de Artes. A empresa investe no seu aperfeiçoamento com cursos de *softwares*, mas não costuma investir em formação sobre gestão e negócios.

Apesar de ter a propriedade intelectual de *software* e saber da importância do registro, não possui a de design. De acordo com o entrevistado, “A gente tem disso como sendo importante mas não tem feito”. A empresa também não possui interesse na alavancagem.

Na “Empresa B” o valor do design pode ser percebido no aumento das vendas dos jogos como o ponto de contato entre produto e cliente, enquanto a programação do jogo não fica aparente. Para o entrevistado “[...] a gente é uma empresa de programadores que enxerga que o design é uma das partes mais importantes da empresa. Às vezes mais importante do que a programação porque a programação fica no *background*”. Ele explica que a “Empresa B” ainda tem muito foco na programação, mas afirma que o sucesso de uma empresa no mercado está atrelado ao design. Entretanto, o design não é

mensurado, a empresa única medida considerada são os custos pelo pagamento do trabalho do designer.

A mesma equipe de design que trabalha nos jogos também é responsável pelos diversos itens de comunicação externa, centralizando informalmente o desenvolvimento desses itens. Porém não há gestão da marca, seja da empresa ou dos produtos. Para a “Empresa B”, a maior preocupação é para que o design contribua para os jogos, deixando a marca da empresa em segundo plano.

### 4.1.3 Relatório da “Empresa C”

O entrevistado da “Empresa C” foi seu produtor, programador e “[...] um pouco de *game design* também”. Possui 23 anos de idade, é formado em Jogos Digitais e atua nos âmbitos operacional, tático e estratégico da empresa. Teve capacitação autodidata em design para jogos eletrônicos e realizou um curso de gestão de projetos.

Considerada uma microempresa, a “Empresa C” é formada por seus três sócios, e todas as decisões estratégicas são tomadas em conjunto, incluindo as decisões de design.

O início de suas atividades ocorreu ainda durante a graduação destes sócios, quando desenvolveram seu primeiro jogo. Atualmente desenvolvem jogos de entretenimento para dispositivos portáteis como *smartphones* e *tablets*. E lançaram seu primeiro jogo há 4 meses em lojas *online*.

Como está em fase inicial, ainda não recebeu investimento de terceiros. O mercado independente de jogos para empresa é “Bem difícil, bem difícil. Bem difícil começar, a gente lançou o nosso primeiro jogo, foi muito difícil conseguir os 100 primeiros *downloads*, sabe, foi bem complicado”. A promoção de seu primeiro produto se baseou na divulgação em redes sociais, sem nenhum investimento financeiro.

O desenvolvimento dos jogos na “Empresa C” segue as fases de conceito, pré-produção, protótipo, produção, versões incrementais e pós-produção. Nestas fases, a empresa terceiriza os serviços de design e o profissional contratado participa desde o conceito até a produção. Os requisitos e demandas de design são repassadas por meio de reuniões sem a utilização de um

guia de estilo de arte. Segundo o entrevistado, “[...] a gente não tem uma arte específica dizendo ‘isso aqui é a linha artística’. A gente não tem muito isso”.

Como a “Empresa C” não utiliza um guia de estilo, a pesquisa com o público por meio da experimentação de protótipos durante o desenvolvimento oferece uma resposta do mercado sobre o produto em desenvolvimento. Assim, a arte do jogo pode ser modificada de acordo com a opinião dos três sócios baseada nestas pesquisas com jogadores e em suas opiniões sobre o que é melhor para obter sucesso no mercado.

Como os sócios da empresa são todos programadores, acabam por reunir mais de uma função dentro da estrutura organizacional e dos projetos. O primeiro deles faz a orientação e supervisão dos códigos, o segundo faz a construção da interface e o terceiro faz a gestão de projetos.

Sobre a gestão de projetos, o entrevistado diz que a empresa tem um “organizador” de projeto e que a empresa não possui um produtor dedicado. A responsabilidade deste sócio é organizar o planejamento do desenvolvimento para acompanhar as datas de entregas dos outros sócios e do designer contratado. Este “organizador” ainda é responsável pelo *marketing*. Porém, como o entrevistado demonstra “[...] querendo ou não, os três fazem tudo”; por isso, não há uma divisão formal de áreas e o produtor está envolvido em todas as atividades da empresa.

Todos os sócios da empresa acompanham as mudanças e as tendências do mercado. Entretanto a “Empresa C” não utilizam este acompanhamento para fazer a elaboração formal de sua estratégia. O entrevistado comenta que: “A gente pesquisa muito, a gente vê jogos que estão saindo para as plataformas que a gente ainda não está, então a gente tenta seguir um pouco esse padrão”. Como as ações da empresa seguem as tendências de mercado, o design é influenciado pelo que é encontrado em outros jogos. E na definição de seu próprio design, além dos três sócios, o artista contratado também participa. Entretanto, a preocupação com a relação da estratégia com o design não parece ter muita importância para a empresa. O entrevistado mostra que: “[...] como a gente já tem confiança no artista terceirizado, coisas assim, a gente sabe que se a gente precisar ele vai estar lá, então a parte estratégica realmente é só cada projeto que a gente tenha demanda, a gente chama ele”.



A relação do design com o mercado acontece de reativa. O primeiro jogo teve seu design baseado em um “*feeling*” dos sócios e no seu acompanhamento do mercado, como diz o entrevistado “[...] não pesquisamos ninguém, não fomos atrás de nada e realmente só fizemos”. Posteriormente, com o protótipo, foram feitas pesquisas para buscar a opinião dos jogadores em relação ao jogo.

O entrevistado define design da seguinte maneira: “Bom, design é bem amplo [...]. Quando fala em design, tem N possibilidades, mas quando você fala de arte eu penso em desenho 2D, desenhos até 3D, arte com 3D”. E sobre a cultura de design na empresa, o entrevistado comenta:

Somos três programadores e um artista também. [...] A gente sabe que apenas programação não vende jogo, então acho que arte é um ponto crucial, como o áudio, o áudio também é uma coisa bem importante. E como eu disse no começo, tudo se complementa, não adianta você fazer uma puta (sic) mecânica, o jogo ficou feiozinho, a galera não vai curtir. Também não adianta fazer uma hiperarte se o *gameplay* for ruim.

Como a “Empresa C” ainda não é “auto sustentável” de acordo com o entrevistado, para ele a estratégia de design é “Não gastar muito com o artista e fazer alguma coisa que seja diferenciada das outras. [...] apesar de a gente sentir muita falta de ter um artista *in house*”. Esta falta de um designer dentro da empresa é sentida na falta de ideias com a percepção e o ponto de vista do design.

Para o entrevistado a empresa não possui condições financeiras de ter mais custos com seus jogos e por isso decidiu terceirizar o design. Para a “Empresa C”, esta terceirização possui custo menor do que a contratação efetiva de um designer.

Ainda que o custo com a terceirização do design seja diminuído, o design dos jogos da empresa é um diferencial como vantagem competitiva. Para o entrevistado, a arte, ou design, de seus jogos “[...] é bem única, é bem difícil encontrar jogos em questão”. Porém, nestes jogos não há um padrão de design que seja seguido pela “Empresa C”.

O design terceirizado também é responsável pelo material gráfico divulgado nas redes sociais, que é pedido e especificado pelo “organizador”. E não há interação do design em mais nenhum outro momento nem com outras funções da empresa. A “Empresa C” também não investe no profissional contratado. Até mesmo o tempo gasto em estudar ou desenvolver algum método ou ferramenta específica para trabalhar para a empresa não é recompensado.

Como a empresa terceiriza o design, ela não conta com um processo formal próprio de design. O profissional terceirizado recebe o planejamento inicial com uma lista de elementos de interface e material de promoção para desenvolver e possui acesso ao GDD para eventuais consultas, mas sem colaborar com ele. Perguntado se o designer poderia participar da elaboração desse documento, o entrevistado responde: “Poder até poderia, porém, no momento a gente não acha necessário”.

A comunicação interna ocorre por meio de uma ferramenta de acompanhamento de tarefas definidas na pré-produção. O designer terceirizado não tem acesso a essa ferramenta. Esse processo se repete ao longo do projeto e a comunicação com o artista é realizada por e-mail, telefonemas ou reuniões.

A “Empresa C” não possui integração dos itens de comunicação. Eles são desenvolvidos de acordo com a demanda e com as possibilidades. Na empresa, o mesmo profissional contratado para o desenvolvimento do jogo também faz o material gráfico para o seu *marketing*.

Apesar da decisão de terceirizar o design, o entrevistado afirma que ele influencia os 4Ps do *marketing*. Em Produto, o design é uma parte indissociável dos demais elementos de jogo. Para ele “[...] a arte é bem importante, acho que não adianta a gente fazer uma coisa hiper, super, mega escandalosa na programação se não for bonito, então arte é superimportante”. Em Preço, na empresa o design é considerado um custo com a terceirização do profissional envolvido. Para o entrevistado, o investimento em design “[...] não é muito lucrativo” e o custo do projeto “[...] em si não vai aumentar ou diminuir”. Como explica ele:

Assim, a gente tenta fazer uma base dos gastos, do tempo trabalhado, porém o mercado às vezes dita como é o preço, por exemplo, a gente, por ser totalmente independente, a gente paga um pouco para fazer o jogo, porque tem produtoras grandes conseguem fazer produtos ótimos com preços bem acessíveis, vamos dizer assim. Então a gente não mantém um preço fixo, a gente corre atrás para ver mais ou menos jogos em relação, por exemplo, o [nome do jogo] é um *user-defense* que dá para tirar uma média de preço, se a gente fosse colocar o jogo, por exemplo, a gente teria que vender a 7 dólares e estamos vendendo ele a 2, porque o mercado não permite.

Para Promoção e Praça, já que a distribuição é realizada pelas lojas *online*, “A participação da arte de *marketing* é bem importante, a gente tenta deixar o mais chamativa possível, mas não agressiva, que seja uma coisa bonita de ver, seja com cores chamativas”. O material gráfico de promoção são *banners* publicados em redes sociais e o ícone do jogo, que segundo o entrevistado: “[...] que também é bem importante, principalmente como o nosso é aplicativo de celular, é o primeiro que tu vê”.

Uma forma que a empresa acredita que seria possível aumentar o retorno sobre o investimento em design é pela alavancagem de sua propriedade intelectual. Em seu primeiro projeto, a empresa desenvolveu elementos de interface que podem ser usados em outros jogos, ou ainda em outras mídias. Entretanto, no momento, ela não possui o interesse em utilizar explorar comercialmente estes elementos. Como diz o entrevistado:

A gente pensou, mas ainda, como é muito início, como é nosso primeiro projeto que está aí à venda, então a gente não tem maturado isso na cabeça, coisas assim. Mas se cogitou a ideia de vender as nossas artes para outras empresas poderem trabalhar, porém, acredito que a gente vai perder muito, porque a cara da empresa trabalhar está

relacionada a um jogo e ver o design desse jogo em outro jogo, acho que não seria legal.

Para se precaver de qualquer problema em relação ao seu design, a empresa conta com um processo de proteção intelectual dos elementos recebidos do designer terceirizado. Como diz o entrevistado: “A partir do momento que o artista assinou um contrato com a gente, ele dá os direitos da imagem toda pra gente, pra gente utilizar e reutilizar nos jogos”.

O entrevistado, quando perguntado sobre como o design mostra seu valor para a empresa, não soube responder: “Não sei te dizer assim. Porque o que mostra realmente o valor da empresa é o jogo e o jogo é composto de alguns componentes, então a arte em si eu não sei dizer”. A empresa não possui um sistema de mensuração dos desempenhos financeiro ou não financeiro do design. Ela apenas considera o orçamento feito pelo designer terceirizado em relação a uma lista de entregas para os jogos como custo de projeto. Entretanto, este custo não entra no cálculo do preço de venda do produto, já que este é determinado pelo mercado.

Na “Empresa C” não há nenhum tipo de gestão de marcas dos jogos, mas há um manual da marca da empresa. E por ser nova no mercado, segundo o entrevistado, ainda não pode descrever qual a influência do design em seu sucesso. Entretanto, a empresa costuma utilizar seu logo dentro dos jogos, para que o jogador consiga “linkar” um jogo a outro e tenha interesse em fazer novos *downloads*. Para o entrevistado, “[...] o nosso logo é bem característico, a gente usa ele em uma parte [do jogo] que a gente considera importante e realmente é característica assim, por exemplo, as pessoas que veem o nosso ícone já falam ‘ah, a [nome da empresa] está presente’”, o que aumenta, para ele, a percepção dos clientes sobre a marca e consequentemente sobre seus jogos.

A marca da empresa e do jogo, para o entrevistado, auxiliam em seu posicionamento no mercado. Sua opinião é que o design forma a percepção que o público possui da empresa. Para ele o design participa do sucesso dos jogos, mas não da redução do custo de desenvolvimento e participa em parte do aumento de vendas porque a mecânica de jogo, a interface gráfica e o de áudio se “[...] complementam e a sincronia dos três

pontos eu acho que é muito importante, e essa parte da arte tem o seu valor nisso”.

#### **4.1.4 Relatório da “Empresa D”**

O entrevistado da “Empresa D” foi seu diretor executivo, que atua em todos os âmbitos da empresa. Possui 35 anos de idade, cursou um ano do curso de Administração de Empresas e é técnico em Edificações, daí seu interesse em um primeiro momento por maquetes eletrônicas e depois por modelos de personagens 3D para jogos eletrônicos. Entretanto, não possui capacitação formal em design.

A empresa possui dois sócios colaboradores e outros dois prestadores de serviços terceirizados. Seu objetivo é se especializar em design para jogos, para o desenvolvimento de produtos próprios e para outros desenvolvedores.

Atualmente a empresa está planejando para o desenvolvimento de um jogo de entretenimento para PCs, consoles e dispositivos portáteis. Nesta fase, a empresa conta somente com designers, mas no futuro pretende contratar programadores. A fase atual é de organização do projeto e de conceituação do jogo. De acordo com o entrevistado: “[...] nós estamos desenvolvendo a ideia pra então sentar na frente de um [investidor] anjo, sentar na frente de um investidor pra demonstrar que nós temos um produto”.

Em relação ao conceito do seu jogo, a empresa acredita “estar no caminho certo”, entretanto ainda não recebeu qualquer tipo de investimento, público ou privado, por isso, continua buscando a aprovação de possíveis investidores para iniciar as fases seguintes.

Ainda na fase de conceito, o entrevistado comenta que o design se preocupa com a percepção do jogo pelos jogadores nos diferentes países onde o jogo deve ser distribuído. Como aponta o diretor: “[...] a gente se preocupa muito com isso em tentar mostrar nas mais variadas formas de cultura e beleza, pra

ver se não vai ofender uma etnia, uma cultura, uma religião...”. Na “Empresa D”, está sendo realizado um trabalho de pesquisa em design que deve ser transformado em um guia de estilo de arte durante a fase de pré-produção. Para ele, além de direcionar o trabalho de desenvolvimento, o guia proporciona a manutenção do conhecimento desenvolvido dentro da empresa e possibilita a utilização dos elementos de interface em outros projetos.

A estrutura organizacional da empresa é baseada nas responsabilidades de cada sócio. Um é responsável pelo *design*, além das finanças; e outro pela gestão da empresa. Ambos são responsáveis pela contratação de profissionais de design terceirizados para a criação de *concept arts*, *storyboards* e animação para a fase de conceito. Quando o desenvolvimento seguir adiante, com a pré-produção em andamento e com novos programadores contratados, a empresa acredita ser necessário contratar um produtor com conhecimentos em design, *marketing*, finanças e indústria de jogos eletrônicos.

Para a “Empresa D”, o mercado independente brasileiro não é suficientemente atrativo para o desenvolvimento de jogos eletrônicos, visto a dificuldade em promoção deste tipo de projeto e o risco da pirataria. Por isso, o investimento que busca deve ser alto e direcionado para o mercado internacional. Como comenta o entrevistado, “[...] pra ganhar um dinheiro com o *videogame*, você já tem que entrar com dinheiro”.

Nesta busca de investimento, a “Empresa D” teve contato com diferentes *publishers* para apresentar seu conceito e seu planejamento. Para esta apresentação a empresa faz a elaboração formal de estratégia em “[...] uma reunião pra que todos saibam do que tá sendo tratado” e registra seu planejamento estratégico para apresentar aos possíveis investidores. Nesta elaboração, o design participa da reunião com os diretores.

Sobre o profissional de design e sua relação com a estratégia da empresa, o entrevistado diz que:

É o profissional, eu acredito que seja um dos profissionais mais importantes, depois do financeiro que controla tudo que é verba, que é ele que faz o financeiro ter dinheiro, porque se ele cometer um erro, a gente pode perder

todo o projeto e todo o investimento e não adianta a gente se culpar. Arriscamos, é uma estratégia. A estratégia ela nunca... ela pode estar errada, mas se você traçar uma estratégia, ela pode ir até o fim, se deu resultado ou não, depois você avalia, mas você tem que traçar uma estratégia e quem traça estratégia é o design.

Para traçar a estratégia, o design se relaciona com o mercado de forma pró-ativa, em pesquisas e no relacionamento com o público. Para o entrevistado, o design deve acompanhar o mercado, e estar atento às suas transformações. Na “Empresa D”, para o entrevistado, o design é uma vantagem competitiva da empresa pela diferenciação de seu jogo que o faz ser único no mercado.

Quando perguntado sobre o design para a empresa, o diretor responde:

O design, ele, pra mim, dá a forma do produto, quando você olha um produto, a primeira coisa que você vê são as curvas dele, se você vai gostar de tá dentro dele, se você vai gostar de interagir com ele, é quase como se fosse... você tem que despertar paixão no primeiro... ou paixão ou raiva, eu prefiro mais paixão, porque a paixão você tem o interesse e depois você descobre o amor por aquele produto, então o design ele tem que despertar isso na pessoa, então ele tem que estar agregado com beleza, curvas, dentro da tendência do que o mercado tá pedindo, do gênero, se é pra mulher, se é pra homem, se é pra criança, porque não adianta você fazer um design infantil.

Como parte de sua cultura, a “Empresa D” considera todas as sugestões dos designers, os quais participam da conceituação do jogo em *brainstorms* e na escolha e aprovação das melhores ideias. O entrevistado comenta que: “[...] a nossa ideia de empresa é não existir portas, é tudo um ambiente só e cada um trabalha no seu PC, mas tem que ter livre acesso a

críticas, as alterações, sem ego”. Para ele, esse acesso livre acontece tanto entre as áreas como também nos diferentes níveis hierárquicos da empresa. E a troca de informações entre os colaboradores da empresa é essencial para o bom andamento do projeto.

Nesta troca de informações, o design interage com as outras áreas da empresa, desde aquelas diretamente ligadas ao desenvolvimento até com as outras áreas de suporte. Sobre o design, o diretor comenta:

[... ] se ele não fizer parceria com a parte de física, jogabilidade e for uma porcaria a jogabilidade, ele não se atentar a isso, ele não ver que o produto dele vai ser visto de forma errônea, errada, ele não vai vender, então, ele tem que tá atento a isso, ele envolve publicidade, financeiro, ele mexe com todo o produto final.

A “Empresa D” utiliza um processo formal de design e uma gestão baseadas em outras empresas desenvolvedoras de jogos, inclusive com a adequação de algumas normas ISO9000 adequadas aos seus processos e relacionadas aos objetivos estratégicos da empresa.

A área de design conta com dois profissionais autodidatas e não está vinculada a nenhuma outra. A gestão da área de design se resume ao acompanhamento das entregas de cada profissional. “[...] a gente só controla o que ele nos entrega e o que a gente solicita, agora, se ele tá registrando, se ele tá guardando, se ele tá de alguma forma catalogando, aí é uma forma mais pessoal”. O entrevistado comenta que não há controle sobre o trabalho do designer, “O designer nem sempre ele chega cedo, nem sempre ele sai cedo, ele tem que resolver o problema”. Ele diz que o designer é responsável pelo seu próprio trabalho e deve entregar o que é necessário para o projeto.

A comunicação interna na “Empresa D” é pessoal mas sempre registrada por meio de formulário, *e-mail*, ou ata de reunião. E o design sempre participa desse processo. Como mostra o entrevistado:



Quando tem uma reunião de ideias, *brainstorm* e apresentação, se o designer não puder participar a reunião tem que ser cancelada, porque não adianta a gente assumir responsabilidade e ideias que depois ele não vai querer acatar, vai dar problema, então ele trabalha diretamente, ele participa, ele é obrigado a participar de todas as reuniões.

O aperfeiçoamento profissional da área de design é uma das preocupações da empresa para quando receber investimento, com o pagamento de cursos de treinamento em técnicas e ferramentas de design para seus colaboradores; o que não ocorre quando o tema é gestão e negócios. Para o entrevistado isso depende do perfil do profissional, que algumas vezes possui mais aptidão para a estética do que para a lógica.

Quando perguntado sobre o interesse em ter alavancagem de propriedade intelectual, o entrevistado responde: “[...] o produto tá sendo feito pra vender *games* e também pra ser até comercializado como produto, se alguém quiser comprar o produto inteiro, a gente vende”. Assim, para ele, o design da empresa pode ser utilizado para qualquer tipo de produto.

Este objetivo comercial, faz com que a “Empresa D” conte com um processo de proteção de propriedade intelectual integrado ao desenvolvimento e possui os direitos de todos os *concepts drawings* desenvolvidos até agora. Como conta o entrevistado: “Se aquilo pode virar um brinquedo, tem que ser registrado e registrar”.

Para o entrevistado o design contribui para a marca da empresa e para a marca dos jogos pelo seu valor agregado nos projetos e o seu valor é percebido somente nas vendas do produto. E como a empresa ainda não possui jogos lançados no mercado, ela não sabe como realizar as medições do desempenho financeiro e não financeiro do design.

Apesar de não medir o design, na “Empresa D”, segundo o entrevistado ele participa do sucesso da empresa de diversas formas. Na redução de custo de desenvolvimento o design reduz retrabalho porque faz *concept arts* de maneira produtiva e possui objetivo primordialmente comercial. No incremento de vendas o

design participa com a diferenciação do produto no mercado. Na alavancagem de propriedade intelectual o design cria elementos que podem ser comercializados independentemente do jogo. E na promoção, o design participa do material gráfico, e ele exemplifica: “Vendeu mas é uma porcaria, mas a capa você fala ‘caraca’, né?”.

Ainda não há a integração formal do design dos diversos itens de comunicação externa e interna, mas “[...] existe na verdade uma ideia e um conceito de fazer isso, ainda não está sendo feito”. Atualmente um mesmo designer fica responsável por estes itens quando necessário. Esta ideia, ou intenção apresentada pelo entrevistado, pode ser percebida pelo desenvolvimento do manual da marca da “Empresa D” em andamento, terceirizado para um designer gráfico especialista em identidade visual.

#### **4.1.5 Relatório da “Empresa E”**

Na “Empresa E”, o entrevistado foi seu diretor de arte que atua em todos os âmbitos da empresa. Possui 22 anos de idade e é formado em design gráfico e não possui capacitação em gestão.

Criada por um grupo de amigos jogadores e entusiastas da indústria, a “Empresa E” conta com cinco pessoas e é uma microempresa. Atua há mais de dois anos e atualmente conta com três projetos independentes de jogos eletrônicos de entretenimento multiplataforma para computadores e dispositivos portáteis distribuídos em lojas *online*. Para o entrevistado, a empresa está no momento de conhecer o mercado e não receberam nenhum tipo de investimento até o momento.

A “Empresa E” segue as fases padrão de desenvolvimento e os designers participam de todas elas; ainda que geralmente com incompatibilidade com os programadores. De acordo com o entrevistado: “[...] vamos dizer assim: não vou dizer embate porque fica feio [...] Pra quem é programador e pra quem é designer sabe que sempre tem uma rixa com esses dois, com essas duas áreas vamos dizer assim”.

Este embate surge nas primeiras ideias. Para o designer, o conceito deve seguir sua jogabilidade, enquanto para o programador, deve seguir o enredo do jogo. Na pré-produção o designer participa nas reuniões e todas as informações geradas são documentadas. O entrevistado continua:

A partir daí o designer entra com as ideias debatidas em geral, começa a fazer as *concept*, aí as *concept* vai, vai de tudo, desde ideias iniciais até alguns diagramas de questão de fase etc. *Concept* de personagens, das fases em si, visualmente como é que o jogo se encaixaria a par... é visualmente, final ainda não. Porque isso ainda vai, vai ser muito discutido, mas inicialmente vai ser relacionado ao conceito da própria jogabilidade em si e mais ou menos os personagens, uma ideia inicial de conceito de personagens.

Na prototipagem do jogo, a partir da base conceitual, a empresa cria uma versão de demonstração. Nesta fase o conceito é avaliado e são decididas as mudanças necessárias para a melhoria do jogo. Na produção e nas versões intermediárias, o designer trabalha a partir dos conceitos e dos modelos presentes na versão demo. Na fase de pós-produção, depois de lançado o jogo no mercado, como a empresa não possui área de *marketing* ou publicidade, o designer fica responsável por fazer o material gráfico promocional do jogo para a veiculação em redes sociais, *websites* e *blogs*.

A estrutura organizacional da empresa, a mesma de seus projetos, não é baseada em hierarquia. Como são cinco pessoas, para o entrevistado então “[...] não se faz necessário uma hierarquia”. Entretanto, as tarefas e responsabilidades são divididas em um designer, um *game* designer, dois programadores e um “gestor”. O entrevistado não considera que esse gestor tenha todas as atribuições de como produtor, já que para ele “[...] o produtor é aquele cara ou aquela empresa que tá, vamos dizer assim: que uma empresa que já tá pelas próprias pernas, vamos dizer assim. É aquele cara que, pô já tá com, já com aquele capital inicial pra, pra poder rodar os jogos, pra contratar o

pessoal, eu diria que ele funciona mais como, vamos dizer assim: um organizador”.

A relação deste organizador com as outras áreas não é como a relação de um produtor. As responsabilidades das outras áreas são divididas entre todos os colaboradores, sem centralizar a comunicação na pessoa do produtor.

A relação do design do jogo com a sua estratégia segue “dois caminhos”, um com foco em seu público e outro em seu enredo. A empresa tenta fazer com que o design alcance o público-alvo do produto e com que esteja dentro dos conceitos inicialmente previstos para o enredo e a jogabilidade. A estratégia da empresa é de não possuir um estilo único de arte, ela muda de acordo com cada jogo. Como mostra o entrevistado, “A gente não se limita nisso na estratégia da empresa em si, a empresa ela trabalha pros jogos, [...] e não jogos pra empresa, entende?”. Os requisitos e parâmetros de design para cada jogo não são documentados em guias de estilo de arte.

Ainda que não haja documentação formal em um guia de estilo, todas as pessoas envolvidas no projeto participam da determinação do design de cada jogo. O diretor diz que: “[...] cada um dá o seu pitaco, mas é claro que respeitando a tanto a união quanto a experiência e quanto a técnica da pessoa da arte, mas todos eles dão pitaco, eles dão sugestões e a gente debate muito”.

A empresa não possui uma elaboração formal de estratégia e desenvolve seus projetos de acordo com a necessidade que encontra no mercado. A influência do mercado independente para a empresa é “[...] maior e a melhor possível”. Com a facilidade da distribuição *online*, para o entrevistado, qualquer tipo de jogo com ideia e execução boas pode atingir o sucesso sem muito custo. A distribuição *online*, que é internacional, amplia o mercado de potenciais compradores e jogadores da empresa. Ele comenta que, por causa disso, o momento atual é bom para os desenvolvedores brasileiros.

Entretanto, não há uma pesquisa de mercado ou pesquisa em design para os jogos. Na empresa, o designer atua de forma reativa, ao receber as necessidades de desenvolvimento quando um novo projeto começa.

A cultura de design na empresa é de sempre “inovar” seus produtos com designs diferentes daqueles que existem no

mercado. O entrevistado diz que a “Empresa E” tenta “seguir exatamente o caminho contrário do que a gente tá vendo hoje [...] que é aquele design completamente vamos dizer assim: pasteurizado”. A independência oferece liberdade para criar soluções mais diferenciadas, que para a empresa. Segundo o entrevistado, o objetivo da empresa é “[...] não fazer um um vamos dizer assim um *look and feel* dos jogos que que atualmente tão fazendo sucesso, a gente tá sempre procurando o nosso caminho”.

Assim, a “Empresa E” considera seu design uma vantagem competitiva por ser diferenciado daqueles que existem no mercado. E com uma cultura de diferenciação em design, segundo o entrevistado, o “[...] papel do designer na empresa é o, é total, porque tudo que é decidido acaba sempre tendo que passar pelo designer”. Para ele:

[...] o cara da arte ele vai acabar sendo responsável por tudo que envolve a arte, como que você não vai ter grandes investidores, não vai ter grandes empresas de jogos, então acaba. E fica difícil você ter uma, vários setores, o cara do *concept*, o cara do 3D, o cara da modelagem, o cara da textura, então infelizmente a gente tá vivendo uma realidade em que o cara da arte tem que ser o canivete suíço, ele tem que abranger todas as áreas que competem a ele, não só uma.

Para o entrevistado, o design tem pouca influência nos custos de desenvolvimento porque o designer faz o trabalho de um “canivete suíço” e evita gerar mais despesas com a necessidade de outros colaboradores que poderiam realizar trabalhos mais específicos.

A estratégia de design utilizada pela empresa, além do baixo custo com profissionais de design, é definir o estilo de jogo sempre nas fases iniciais de desenvolvimento, em conjunto com todos os envolvidos para evitar retrabalho. A integração do designer com as outras áreas da empresa é bastante frequente já que não há outras áreas além daquelas do desenvolvimento.

Para o entrevistado, o design influencia os 4Ps do *marketing* porque, para ele, a arte do jogo “[...] inicialmente é aquilo que vende o jogo”, seja no Produto, Preço, Praça ou Promoção. Em Produto, o design é o que demonstra a diferencial do produto frente aos concorrentes. Em Preço, é o que demonstra o valor para a percepção do jogador. Em Praça, o design influencia a localização do jogo. E em Promoção, a escolha das ferramentas *online* de promoção do jogo.

A empresa não possui um processo formal de design. Entretanto, a empresa possui uma ordem de atividades de design para realizar, já que cada profissional da equipe realiza uma atividade diferente durante o desenvolvimento e todos eles devem estar em sintonia.

A gestão do desenvolvimento do jogo é centralizada em seu gestor, o “organizador”. Esta função é responsável por direcionar o trabalho da equipe e receber as sugestões de todos os colaboradores. E como na área de design só há uma pessoa, este profissional faz o acompanhamento do designer. Esta área não está vinculada a nenhuma outra, mas se relaciona com todas as outras. Para o entrevistado:

[...] é uma grande ciranda. O designer ele tem que prestar muita atenção no no que o cara do *game* design tá fazendo, eu digo, você, a gente tá pesando na na jogabilidade, na mecânica do jogo e em contra partida o cara, o programador ele tem que saber, ele tem que tá junto pra saber se o a mecânica ela vai ser funcional, ela vai ser aquilo que a gente tá esperando e como a arte vai funcionar nessa mecânica.

Como ainda está em seu início, a empresa não investe no aperfeiçoamento profissional do designer, apesar de ser um de seus projetos futuros. Ela também pretende investir em capacitação em gestão. Segundo o entrevistado “[...] eu acho que é muito importante sim, trabalhar numa questão de gestão, numa estratégia de gestão”.

A comunicação interna da empresa é gerenciada por meio de uma ferramenta para distribuição de arquivos, que segundo o entrevistado: “[...] a gente guarda todos os

documentos do jogo, tudo documentado, e todos os processos do jogo divididos em categorias”. O designer participa na organização da informação, como por exemplo, na criação de esquemas visuais para o *game design*, que define o *gameplay*.

A empresa não possui nenhum tipo de alavancagem de propriedade intelectual de design. Mas possui “bastante” interesse para o futuro. Com a possibilidade de utilizar seu design em outros projetos, a empresa trabalha com advogados especialistas na área e está atenta a qualquer infração ou utilização de sua propriedade de forma irregular.

Para o entrevistado, o design mostra seu valor principalmente no trabalho de desenvolvimento para o mercado internacional, nas traduções, na dublagem e nas ferramentas de divulgação. Mas ele comenta que não é um trabalho fácil mostrar o seu valor para a empresa:

Ah pô (risos) pra mostrar pro programador que tem valor aí é difícil, mas, mas o programador ele no final das contas ele sabe sim e se um dos braços não tá se movendo bem, não tá se encaixando bem com o outro não adianta que o jogo até sai. Mas com certeza essa empresa vai ter problemas no futuro, porque tudo tem que se mover de acordo com o, de acordo com outra parte porque se não tudo degradingola e você vai ter você ter problemas seríssimos, tanto na parte de elaboração, acaba prejudicando a elaboração do jogo como na parte da gestão da empresa.

Mesmo com essa dificuldade em mostrar o valor do design, a empresa não possui um sistema para medir o desempenho financeiro do design. Somente as medidas não financeiras são discutidas em reuniões em relação ao desenvolvimento e o valor da marca para o público.

A gestão de marca é composta por um manual da marca da empresa, mas não de seus jogos. O design, para o entrevistado, é como a empresa se apresenta ao mercado, segundo ele “[...] é o *look and feel* que o designer trabalha pra marca é o que influencia”.

Perguntado em que medida o design participa do sucesso do jogo e da empresa, o entrevistado responde que ele divide igualmente a responsabilidade com programação e *game design*. Desta forma, o design é sempre realizado com o objetivo de redução de custos do desenvolvimento, de incremento de vendas pela publicidade, de alavancagem de propriedade intelectual, e na satisfação de clientes e funcionários, que para o entrevistado “[...] é de extrema importância”.

A integração do design dos diversos itens de comunicação externa e interna são centralizadas no próprio designer que também trabalha no jogo, mas sem uma responsabilidade formal.

#### 4.1.6 Relatório da “Empresa F”

O entrevistado da “Empresa F” foi seu diretor e gerente de projetos, que atua de forma estratégica, tática e operacional na empresa. Possui 30 anos de idade e é formado em Ciências da Computação. Ele possui experiência profissional em design por ter sido proprietário de uma empresa de comunicação visual e, durante a faculdade, fez cursos na área de gestão, além de um curso de administração na área de inovação.

Fundada em 2009, a “Empresa F” desenvolve *serious games* para saúde, e também *advergames* sob demanda para capitalizar os seus projetos próprios. Atualmente possui 4 colaboradores e 2 consultores nas áreas da saúde. Seus jogos são desenvolvidos para *tablets*, PCs e *web* e seu mercado é composto por empresas e instituições, como ONGs, de pequeno e médio porte.

A “Empresa F” é independente é por isso tem que se relacionar com o mercado diretamente. Como aponta o entrevistado: “[...] nós que temos que conhecer o mercado, diferente de empresas que utilizam *publishers*, elas se concentram só na parte técnica e ficam reféns por não ter acesso ao mercado”. A independência, para o gerente, traz mais liberdade, porém mais riscos.

Sua estratégia tem sido a mesma desde sua criação, de acordo com o entrevistado: “[...] apesar de fazer projetos bem



diferentes, assim, a gente tem se mantido na área de multimídia e jogos até agora, então ela mudou pouco”. A “Empresa F” já recebeu dois investimentos públicos da FAPESC. E deste, pelo menos 35% foi investido em design.

O entrevistado diz que o processo de desenvolvimento segue as fases de conceito, pré-produção, protótipo, produção, versões incrementais e pós-produção e não há uma separação formal entre programação, arte e som. Todos os profissionais participam de todas as fases de forma igual.

A empresa se divide em dois departamentos, de *serious games* para saúde e de projetos sob demanda. Normalmente ela tem subdivisões entre a área de produto, pesquisa e desenvolvimento e a área de projetos. Cada designer é alocado em um projeto por vez e não são separados fisicamente, todos trabalham no mesmo local sem divisão de espaços. Como o entrevistado mostra:

[...] cada pedaço é feito pra construir o jogo final, então o jogo é uma experiência mais psicológica do que realmente de arte ou edição, então toda a equipe trabalha um pouco junto, sempre nisso, então a gente não vê essa diferença assim. Então, design pra gente é tudo. Quem tá fazendo o design é o programador, porque ele tá posicionando as coisas, então a equipe é, desde o início, multidisciplinar e tem que ter competência em todas as áreas, o programador tem que sentir um pouco a parte de design dentro dele. Sempre que possível a gente evita de separar isso, porque senão daqui a pouco o designer está achando que é o artista e está querendo fazer arte pela arte e, na verdade, ele tem que fazer a parte funcional, que é criar experiência psicológica que tem que ser criada no cliente.

Os jogos da empresa possuem guias de estilo de arte. Sua elaboração é realizada a partir de uma pesquisa de conceito de arte, definição da matiz de cor e parametrização dos elementos de interface gráfica. A relação entre este guia e a estratégia do jogo ocorre na fase de conceito, onde é realizada

uma pesquisa de mercado. O design do jogo se baseia no público-alvo e no objetivo para a saúde. O guia de estilo segue as pesquisas para que o jogo tenha maior aceitação no mercado e consequentemente maior sucesso.

Na definição do estilo de arte do jogo, participam o gerente de projetos, o designer, o programador e os consultores. Em seus *serious games* para saúde, um psicólogo foi consultado para auxiliar na definição das cores do jogo para pacientes em fase de reabilitação motora que são os seus jogadores. Como conta o entrevistado: “[...] é que tinha que ser feita a arte para o paciente que estava debilitado não se sentir deprimido, motivar ele. Então a arte é funcional, [...] ela está ali por algum motivo”.

A estrutura organizacional da empresa é dividida em dois diretores que atuam em ambas as áreas, comercial e técnica-operacional. E quando a empresa se prepara para desenvolver um novo produto, um deles assume o papel de gerente de projeto e normalmente a equipe é reduzida, três pessoas por projeto no máximo, com um designer e um programador. E o design de áudio é terceirizado.

Para cada jogo, há um produtor com conhecimentos em design para jogos eletrônicos. De acordo com o entrevistado, “A gente entende bastante de design. Apesar de não ter a formação da área, tem experiência já bastante”.

A relação deste produtor, que sempre é um diretor, com as outras áreas e níveis hierárquicos da empresa é direta, ele é responsável por centralizar toda a parte de *marketing* e finanças do projeto. Como comenta o entrevistado: “É, mas na nossa empresa a gente nunca toma decisão estratégica sem consultar, então tem que ter uma reunião aí pra tomar decisões estratégicas”.

A empresa possui elaboração formal de estratégia porque deve apresentá-la periodicamente para a incubadora tecnológica da qual participa. Para tal, junto aos diretores, a “Empresa F” conta com um consultor na área de plano de negócios e um outro na área de *marketing*, cedidos pela incubadora. Os designers e programadores não participam desta elaboração.

O entrevistado quando perguntado o que entendia por design, responde: “Então, o design tem a ver com você desenvolver alguma coisa, no nosso caso, uma visão mais funcional do design, é para cumprir uma função e que seja eficaz

e eficiente ao mesmo tempo, então é tornar alguma coisa eficiente, então, [...], você vai usar o design pra uma ferramenta pra chegar nesse fim. Então eu vejo que ele é um meio”.

Na “Empresa F”, o design faz parte da cultura porque, segundo o entrevistado, “[...] a gente não separa, a empresa tem a função de ser design, não existe uma divisão dentro da empresa, não existe o conceito de você separar, porque imagina um *software*, todo ele é design!”

O design da “Empresa F” se relaciona com o mercado de forma reativa, ainda que algumas vezes os designers participem de reuniões com clientes. O profissional de design recebe a ideia do cliente ou do gerente e partir deste momento ele possui liberdade para definir e discutir o estilo de arte. A pesquisa de mercado é realizada pelos diretores da empresa e o design dos seus jogos deve sempre estar alinhado às tendências de mercado.

Para o entrevistado, o design nos jogos da empresa é uma vantagem competitiva por ser um diferencial no mercado. Para ele a programação não é suficiente para ter um jogo diferenciado, ele explica: “[...] não existe jogo sem essa parte do design. O *software* é uma ferramenta pra você construir o produto, então não tem como, não dá pra separar”. Na “Empresa F”, cada jogo possui um design diferente de acordo com o seu objetivo e a estratégia da empresa é ser flexível em relação ao design, “[...] oferecendo a melhor solução para atingir esse objetivo”.

A “Empresa F” utiliza processos formais próprios de design e de gestão dos projetos que estão relacionados às suas estratégias. De acordo com o entrevistado, isso acontece devido ao ambiente da indústria, que exige “[...] dar respostas rápidas ao mercado, então a gente utiliza estratégias mais ágeis, neh, de gestão de projeto, tal”.

Para obter esta agilidade, a comunicação interna na “Empresa F” é feita via e-mail quando é formal, ou por uma ferramenta de gestão de projetos que acompanha o desenvolvimento completo do jogo. A gestão do desenvolvimento do elementos de design e da equipe de design, que possui dois colaboradores graduados em design, acontece por meio desta ferramenta, onde, com o acesso ao GDD, os designers podem acompanhar as necessidades e os requisitos para seu trabalho.

Por meio desta ferramenta, o design se relaciona com todas as outras áreas da empresa.

Apesar de não investir no aperfeiçoamento dos profissionais de design, para o entrevistado, o design mostra seu valor para a empresa: “Sendo produtivo, sendo pró-ativo, trazendo soluções mais do que problemas”.

A produtividade dos designers são acompanhadas por métricas próprias. O impacto financeiro do design é medido pelo custo do profissional em horas alocadas no projeto. As tarefas dos designers são mensuradas pelo tempo gasto e pela qualidade, que é avaliada pelos diretores. O impacto não financeiro é medido pela resposta do cliente: “A gente tem uma reunião com o cliente, apresenta para o cliente, o cliente não gostou, o designer não foi eficiente no que ele quis mostrar”.

Na “Empresa F”, todos os 4Ps do *marketing* são influenciados pelo design. Em Produto, ele pode fazer pesquisas e avaliar o mercado, para o diretor “[...] tem que ver tendência, quando você vai fazer o produto ele tem que estar alinhado com essas tendências”. Em Preço, o design pode “[...] passar mais sofisticação, você precisa de um design” e assim atingir um valor comercial mais interessante para empresa. Em Promoção, participa de *marketing* de eventos e publicidade. E em Praça, na pesquisa de tendências de mercado para sua distribuição.

Esta valor pode ser percebido na redução de custos de desenvolvimento com o aumento da velocidade do projeto pela utilização de soluções previamente desenvolvidas, no alinhamento do projeto com a expectativa do cliente para o incremento de vendas, e no posicionamento da marca nos jogos: “Desenvolvendo uma arte que tenha afinidade com a visão da empresa, com o conceito dela, com o conceito do produto”. Bem como na percepção dos clientes pelo resultado do design que faz o produto valer mais ou menos, o que influencia em preços mais altos ou mais baixos, ou ainda a manutenção do mesmo preço, com mais valor para o cliente e com menos custo para a empresa.

Quando perguntado sobre a influência do design sobre a marca da empresa, o entrevistado responde:

[...] na verdade não é muito clara, não sei dizer muito bem se o design contribui. É que

nesse caso, na minha visão, o próprio produtor é um designer do negócio, ele está influenciando, está totalmente dentro disso. E o artista, o cara que está desenhando é uma das peças do design do produto na nossa visão, [...], assim como o próprio programador também faz parte. [...].

A empresa não possui nenhuma alavancagem de propriedade intelectual de design, e tampouco possui esse interesse. Ela possui a proteção de sua marca, mas não de seus jogos.

Como a empresa possui sua marca registrada, ela teve que fazer um manual de marca. Somados a esta atitude, os itens de comunicação interna e externa são preocupações da empresa. Atualmente ela conta com a contratação de uma equipe de designers consultores para reprojeter seu *branding*. Para o entrevistado esta consultoria deve modificar toda a apresentação da empresa para o mercado, segundo ele: “Eles vão trabalhar na marca da empresa, mas a marca não só o nome, mas tudo, todo o ar, como fala, como pensa, as cores”.

## 4.2 SÍNTESE DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Neste ponto está a síntese das empresas pesquisadas. Em primeiro lugar a caracterização dos entrevistados e das empresas com a contextualização do design em cada uma delas. E nos pontos seguintes, as análises dos diferentes âmbitos, operacional, tático e estratégico, nos quais o design pode se fazer presente nas empresas. E por fim, a classificação da maturidade do design das unidades do estudo de caso segundo a Escada de Design.

### 4.2.1 Caracterização dos entrevistados

Em todas as entrevistas realizadas, os entrevistados foram do sexo masculino com idade entre 22 e 35 anos e a

média de idade foi de 29 anos. Isto demonstra que o trabalho de produtor de jogos eletrônicos dentro deste estudo de caso é ocupado por um perfil de profissionais que são os homens jovens.

Dentre os profissionais entrevistados, somente um, da “Empresa A” se intitula exclusivamente como produtor de jogos eletrônicos. Entretanto, vale ressaltar que este é o único produtor dedicado integralmente a esta função nas empresas pesquisadas. Todos os demais entrevistados possuem funções distintas que acumulam com a produção. Estas funções distintas são de desenvolvedores como designers e programadores e também de gestores como gerentes e diretores das empresas.

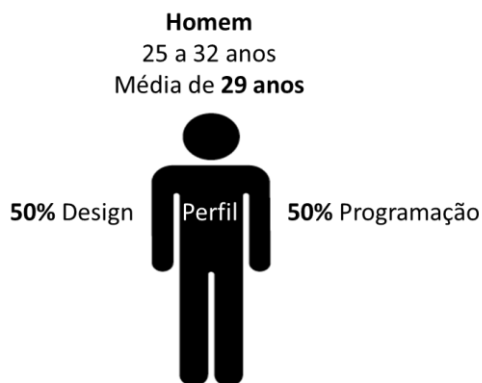
Dentre a formação destes entrevistados, é possível notar duas vertentes: o design e a programação. Sendo que metade deles tem capacitação, seja formal ou informal, em design (empresas A, D e E) ou design para jogos e outra metade em computação (empresas B, C e F).

Daqueles com formação voltada à programação, dois dos três profissionais (empresas C e F) afirmaram ser autodidatas em design para jogos eletrônicos. Isto pode demonstrar a preocupação que estes profissionais possuem em agregar os conhecimentos em design em seu perfil profissional.

Para as funções de gestão, somente um, da “Empresa C”, possui capacitação formal em gestão, com curso em gestão de projetos. Todos os demais possuem formação autodidata e/ou experiência profissional na área, com exceção do entrevistado da “Empresa E” que não possui nenhuma capacitação em gestão.

Todos os entrevistados, por estarem nas funções de gestão e desenvolvimento possuem atribuições operacionais, táticas e estratégicas em suas empresas.

O infográfico abaixo apresenta o perfil dos produtores entrevistados (Figura 8).



**Atribuições:** Estratégicas + Táticas + Operacionais

Figura 8 Perfil do produtores de jogos eletrônicos entrevistados.  
Fonte: Do autor, 2013.

#### 4.2.2 Caracterização das empresas

Todas as empresas do estudo de caso são micro empresas e possuem de 3 a 6 colaboradores, e as áreas de design variam entre 1 e 2 colaboradores (ver Tabela 4).

**Tabela 4 - Colaboradores por Área**

<b>Empresa</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
Game Design					1	
Programação	1	2	3		2	2
Design	1	1		2	1	2
Produção	1				1	
Direção		1				
Consultores Externos						2
Designers Terceirizados			1	2		
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

FONTE: Do Autor, 2012

As empresa são jovens, duas empresas possuem menos de um ano de existência e a que está há mais tempo em atividade possui 10 anos. A média do tempo de existência das empresas pesquisadas é de pouco mais de 3 anos. Isto pode significar que a indústria é recente na Grande Florianópolis e que principalmente nos últimos 5 anos empresas novas têm sido criadas na região.

Todas elas são independentes e nenhuma desenvolve jogos eletrônicos para consoles. As plataformas dos seus produtos são aquelas não proprietárias, o que facilita a entrada neste mercado, como o PC, os dispositivos portáteis e *web* e redes sociais. A maioria das empresas, 4 delas desenvolvem jogos de entretenimento enquanto outras 2 tem desenvolvido *serious games*.

Com esta independência, a venda dos produtos das empresas se divide de duas formas: venda direta e venda em lojas *online*. Nota-se que as empresas de *serious games* vendem seus produtos diretamente aos seus clientes; enquanto as empresas de entretenimento distribuem seus jogos em lojas *online* e desta forma não possuem contato direto com seu cliente durante a venda.

Para cobrir os custos com o desenvolvimento, as empresas A e F contaram com o apoio de financiamentos públicos enquanto a empresa B contou com financiamento privado. E metade ou menos da metade deste investimento foi em design. E ainda, a “Empresa D” está em busca de investidores para seu projeto. Isto pode demonstrar a dificuldade que as empresas jovens possuem em se manter no mercado devido aos custos de desenvolvimento e a importância que o apoio de órgãos governamentais e investimentos privados possuem para a alavancagem desta indústria.

As empresas, ainda que reduzidas em relação ao número de colaboradores, possuem estruturas organizacionais semelhantes que podem ser interpretadas como três áreas distintas de programação, design e gestão, sendo que um ou dois colaboradores compõe cada área. Isso pode mostrar como as micro empresas jovens tem estruturas enxutas de desenvolvimento.





### 4.2.3 Design no âmbito operacional

No âmbito operacional, as empresas definem como parcial a aplicação das fases de conceito, pré-produção, protótipo, produção, alfa/beta/gold e pós-produção em seu processo de desenvolvimento. Todas elas adaptam este modelo às suas necessidades e muitas vezes informalmente, não possuindo um processo formal e documentado. Mesmo assim é comum à maioria das empresas (A, B, D e E) que o design participe de todas as fases dando sugestões, assim como todas as áreas de desenvolvimento. Porém, o design não direciona o desenvolvimento ou tampouco as equipes envolvidas (Figura 11).



Figura 10: Sugestões do design no desenvolvimento nas empresas  
 Fonte: Do autor, 2013.

As empresas C e F se diferenciam das outras empresas. A “Empresa C”, a única que não possui uma equipe interna de design e terceiriza este serviço, possui um processo no qual o design não participa de todas as fases e tampouco um processo formal de design. Ele participa somente das fases de conceito e pré-produção e realiza a entrega os elementos pedidos pela empresa para o jogo e para a promoção na prototipagem e produção (Figura 11).

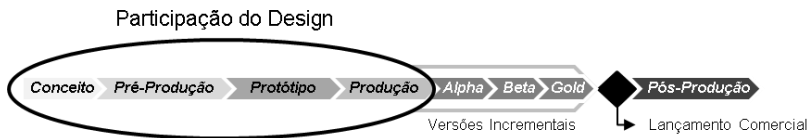


Figura 11: Participação do design no desenvolvimento “na Empresa C”.  
 Fonte: Do autor, 2013.

Já a “Empresa F”, o design participa de todas as fases e direcionar o desenvolvimento seguindo a sua estratégia. Visto que o entrevistado desta empresa afirmou que o todo o jogo é design e o seu próprio produtor também é um “designer de negócios” (Figura 12).

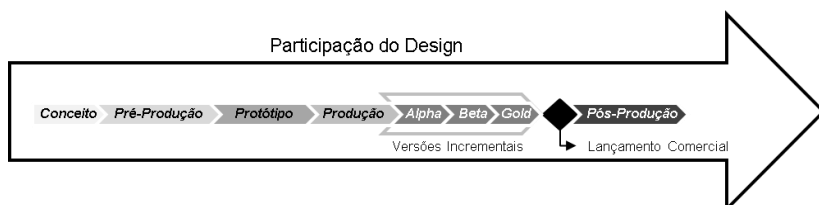


Figura 12: Participação do design no desenvolvimento na “Empresa F”  
Fonte: Do autor, 2013.

Dentro desta participação do design no desenvolvimento, também foi pesquisado se as empresas possuem um processo formal de design relacionado aos objetivos estratégicos da empresa. Neste sentido, as empresas, com exceção da “Empresa C” que terceiriza o design, ficam divididas entre aquelas em que o design segue um processo formal de acordo com os objetivos estratégicos da empresa e aquelas que o processo segue parcialmente estes objetivos porque os designers o adaptam ao seu trabalho.

Em relação à gestão do desenvolvimento do jogo eletrônico, no qual o design se insere, metade das empresas (B, E e F) utilizam ferramentas de gestão de projetos e outra metade (A, C e E), faz os pedidos aos envolvidos, sejam designers ou programadores, e espera pelas suas entregas (Figura 13). A ausência de ferramentas de gestão nestas empresas pode demonstrar que devido ao número reduzido de suas equipes, o acompanhamento do trabalho dos colaboradores seja realizado direta e pessoalmente. Entretanto, a utilização de ferramentas podem mostrar a preocupação em ter maior controle e maior registro de suas atividades.

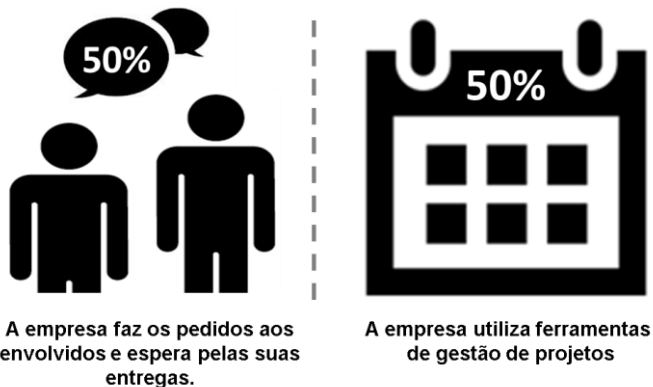


Figura 13: Gestão do desenvolvimento do jogo e da área de design  
 Fonte: Do autor, 2013.

E em relação à gestão da área de design, a gestão é a mesma do desenvolvimento do jogo. Os designers são acompanhados pelas ferramentas de gestão, como todos os outros envolvidos, ou recebem demandas e fazem as entregas sem um acompanhamento formal integrado ao desenvolvimento por meio de uma ferramenta específica.

#### 4.2.4 Design no âmbito tático

No âmbito tático, para que as empresas (A, B, E e F) possam transpor suas estratégias para as atividades operacionais do desenvolvimento e do design, elas utilizam um guia de estilo da arte. Entretanto, mesmo as empresas que possuem este guia documentado, podem tê-lo informalmente, sem reunir todas as informações em um único documento, mas o guia pode ser definido por meio de linhas de direção discutidas em reuniões entre os designers e os envolvidos no projeto.

As empresas que não utilizam este guia (C e D) possuem mais dificuldade em transformar as suas estratégias em direcionamentos e parâmetros de design. E mesmo sem estes guias, elas afirmam que suas linhas para uma direção do design são definidas durante a fase do conceito e refletem a estratégia

da empresa em relação ao seu jogo em desenvolvimento. A “Empresa E” é uma exceção neste sentido, em que os seus guias servem como direcionamento, mas não seguem a estratégia da empresa já que não há definição de público-alvo para seus jogos, o que a empresa considera uma limitação de público.

Em todas as empresas, além dos designers, todos os envolvidos no desenvolvimento e alta administração participam da construção deste guia ou da definição das linhas de design, seja ele documentado formalmente ou não. Isso demonstra a ligação entre estratégia e operação, representados pelas atribuições da alta administração da empresa e das equipes de desenvolvimento e gestão (Figura 14).

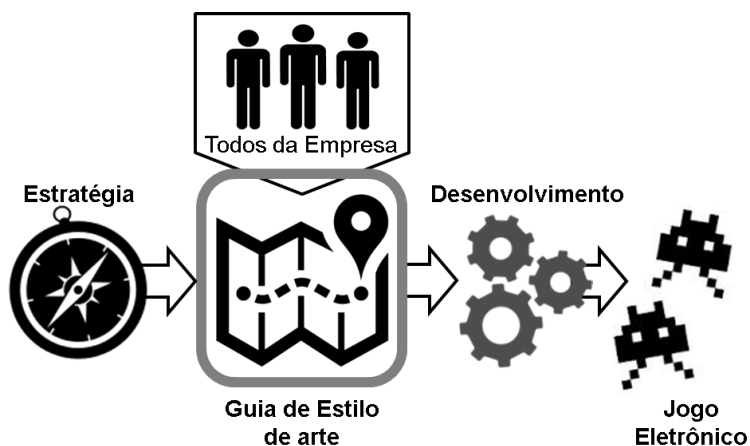


Figura 14: Relação entre estratégia, guia de estilo de arte e desenvolvimento

Fonte: Do autor, 2013.

Como parte da equipe de gestão está o produtor, que em todas as empresas por terem equipes reduzidas, possui relação direta e contínua com as outras áreas da empresa e com diferentes níveis hierárquicos da empresa. As relações entre todos os membros da empresa se mostrou bastante próxima e as funções de cada um se mostrou bastante flexível.

Como as empresas não possuem muitos departamentos isolados, todos os colaboradores se responsabilizam muita vezes por mais de uma função e se comunicam diretamente sem formalidade ou burocracia. Inclusive, o produtor da “Empresa E” chama esta organização de ciranda. Isto mostra que o trabalho do produtor é bastante próximo no âmbito operacional das empresas, ainda que ele também tenha atribuições táticas e estratégicas. Desta forma, o produtor está sempre em contato com as outras áreas e os diferentes níveis hierárquicos da empresa para liderar o desenvolvimento jogo de acordo com os objetivos da empresa com uma visão global.

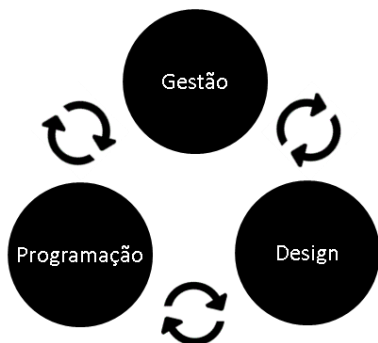


Figura 15: Funcionamento das áreas das empresas pesquisadas  
Fonte: Do autor, 2013.

Dentro deste ambiente a integração da área de design com as outras áreas é frequente. Para as empresas A, B e E esta integração é total, nelas o design está sempre em contato com as outras áreas para desenvolver o jogo de acordo com os objetivos da empresa. Já nas empresas C, D e F é uma integração parcial, na qual a área de design se relaciona com as outras áreas somente quando necessita resolver algum problema de desenvolvimento.

Apesar de que na metade das empresas pesquisadas o design ainda fique restrito ao seu trabalho de desenvolvimento no que se refere à integração com outras áreas, em outra metade é possível perceber que o design transcende sua própria área operacional para executar as estratégias das empresas de forma integrada às outras áreas.

Uma característica que demonstra essa integração entre as áreas é a comunicação informal em todas as empresas pesquisadas. E mesmo naquelas que realizam algum tipo de comunicação por e-mails, atas e relatórios, o design não participa de sua geração e difusão destes documentos e informações porque não há tal formalidade.

Apesar do design não fazer parte da documentação interna da empresa, seu processo está conectado à proteção da propriedade intelectual das empresas C, D e E que mantêm esta preocupação de possuir o registro de todos os elementos de design dos jogos. Já as empresas A, B e F não possuem este tipo de proteção e correm o risco de terem seus trabalhos apropriados indevidamente por concorrentes desleais.

Vale ressaltar que atualmente nenhuma empresa pesquisada possui algum tipo de alavancagem desta propriedade de design, como a utilização dos personagens em outras mídias, licenciamento de produtos e *merchandising*. Entretanto, daquelas que possuem proteção de seu design, somente a empresa E possui interesse em explorá-lo comercialmente. E a “Empresa A”, que também tem este interesse, ainda não possui um processo de proteção de propriedade intelectual de design.

#### Registro de Propriedade Intelectual de Design

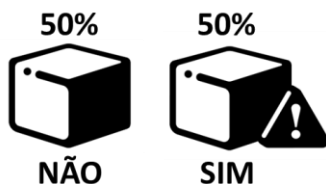


Figura 16: Empresas que possuem e não possuem processos de proteção de propriedade intelectual de design  
Fonte: Do autor, 2013.

#### 4.2.5 Design no âmbito estratégico

No âmbito estratégico as empresas se dividem em dois grupos em relação ao conceito de design apresentado pelos produtores. O primeiro (empresas A, B e F) acredita que o design

é um processo que direciona o desenvolvimento de jogos eletrônicos e é fundamental para a estratégia comercial do jogo. O segundo grupo (empresas C, D e E) acredita o design se resume ao acabamento estético do jogo eletrônico. Esta diferença de conceitos influencia toda gestão e utilização do design nas empresas.

Ainda que possuam conceitos diferentes todas as empresas acreditam de forma unânime que o design, seja considerado um processo ou um acabamento, influencia a percepção dos consumidores. E com a exceção da Empresa E, que acredita que o design influencia somente esta percepção, todas as outras também citaram sua influência sobre o incremento de vendas e o posicionamento da marca. A redução de custos que pode ser promovida pelo design só foi citada pelas empresas A, D e F. E a alavancagem da propriedade intelectual foi citada exclusivamente pela “Empresa D” (Tabela 5). Vale ressaltar que esta última empresa ainda não possui jogos lançados no mercado, mas possui o interesse na alavancagem da propriedade intelectual. E como nenhuma das demais explora comercialmente sua propriedade intelectual de design, então não explicitaram essa influência do design.

**Tabela 5 - Influências do design nas empresas**

<b>Influência do design</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>
<b>percepção dos consumidores</b>	X	X	X	X	X	X
<b>incremento de vendas</b>	X	X	X	X		X
<b>posicionamento da marca</b>	X	X	X	X		X
<b>redução de custos de desenvolvimento</b>	X			X		X
<b>participação no mercado</b>	X	X		X		
<b>alavancagem da propriedade intelectual</b>				X		

FONTE: Do Autor, 2013

Sobre a formulação das estratégias das empresas, o estudo mostrou que as empresas A, C e E não realizam uma



elaboração formal e trabalham suas estratégias emergentes em função das mudanças e das oportunidades momentâneas do mercado. Isto pode acarretar em dificuldades com as suas ações a longo prazo. As empresas B, D e F realizam uma elaboração formal de suas estratégias. Assim o fazem porque as empresas B e F devem apresentar seu planejamento estratégico periodicamente para a incubadora de empresas tecnológicas na qual se encontram. E a “Empresa D” porque busca investimentos e se faz necessário a apresentação deste planejamento para os possíveis investidores. Este último grupo de empresas possuem maior visão de longo prazo por terem que apresentar e demonstrar sua viabilidade econômica por meio de suas estratégias (Figura 17).

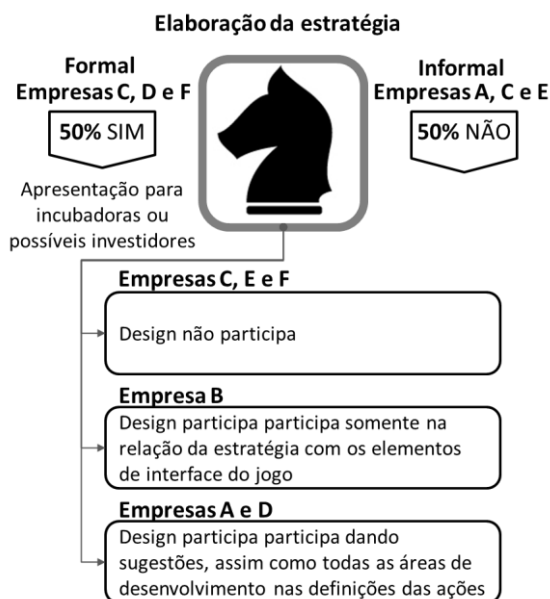


Figura 17: Elaboração e participação do design nas estratégias

Fonte: Do autor, 2013.

Sobre a participação nas definições das ações estratégicas da empresa, mesmo que sem uma elaboração formal, as empresas se dividem em três vertentes. Na primeira

(empresas C, E e F), o design não participa e fica excluído desta atividade. Na segunda, na “Empresa B”, ele participa somente na relação da estratégia com os elementos de interface do jogo. E na terceira (empresas A e D), ele participa dando sugestões, assim como todas as áreas de desenvolvimento nas definições das ações.

Das três empresas (C, E e F) nas quais o design não participa desta definição de ações estratégicas, duas delas (C e E) não acreditam que o design seja influenciado pela estratégia. Enquanto a outra, “Empresa F”, juntamente com a “Empresa A”, acreditam que o processo de design direciona o desenvolvimento e está fortemente conectado à estratégia da empresa. E para as demais empresas (B e D), o design da interface do jogo, e não seu processo, segue o que é determinado pela estratégia.

Entretanto, nenhuma empresa citou que o design pode fornecer informações importantes sobre oportunidades de negócios descobertas para a estratégia. Isto pode estar relacionado ao fato do design ter uma postura reativa em relação ao mercado, sem fazer pesquisas de oportunidades em quase todas as empresas. É possível que, se o design fizesse pesquisas, como na “Empresa D”, única em que o design se preocupa em oferecer um contexto para a estratégia, chamado de “guru” pelo entrevistado desta empresa, o design poderia oferecer um contexto para a estratégia.

Sobre as estratégias em relação ao design, a divisão das empresas se divide naquelas que investem em design e naquelas que não o consideram um investimento importante. O primeiro grupo formado pelas empresas A, D e F, investe para ter um processo que possa desenvolver um produto exclusivo no mercado, em relação a sua diferenciação. Enquanto as empresas C e E não possuem recursos suficientes para um alto investimento e por isso procuram um design de baixo custo. E a empresa B não soube responder.

Independente do tamanho do investimento, todas as empresas afirmaram que o design é uma vantagem competitiva externa e que a diferenciação da empresa no mercado ocorre pela estética de seus jogos. Porém, a “Empresa A” também citou seu processo de design como uma vantagem competitiva externa que garante a execução de sua estratégia.

Esta vantagem competitiva interna e externa do design na “Empresa A”, que juntamente com a “Empresa F”, acredita que o processo de design direciona o desenvolvimento, pode ter sido causa da demonstração que nestas empresas, o design influencia todos os 4Ps do *marketing*, visto que seu processo se relaciona diretamente com as estratégias da empresa frente ao mercado. Em contrapartida, as empresas C e E acreditam que o design influencia somente a aparência do material da Promoção e do Produto final. As empresas B e D também acreditam que, somadas à influência no Produto e Promoção, o design pode exercer influência sobre o Preço, com a otimização dos custos, e sobre a Praça, com a localização dos jogos eletrônicos para sua distribuição.

Um ponto unânime foi a presença do design na cultura das empresas. Para todas as pesquisadas ele faz parte totalmente (empresas A e F) ou parcialmente de suas culturas (B, C, D e E). Para o primeiro grupo o design deve estar sempre presente nas preocupações da empresa em relação a sua estratégia e seu comportamento em relação ao mercado e ao seu processo de desenvolvimento. Enquanto para o segundo, ele não pode ser considerado de forma ampla como ferramenta de negócios conectada à estratégia da empresa.

Em relação ao desempenho do design nas empresas e como elas mensuram o seu desempenho financeiro e não-financeiro, a maioria das empresas (A, B, C e D) não utilizam nenhum tipo de métricas. A “Empresa E” só mensura o desempenho não-financeiro do design, que é discutido em reuniões o impacto no valor da marca na percepção do cliente. Já a “Empresa F” é a única a mensurar o desempenho financeiro e não-financeiro do design por meio de métricas de custo e qualidade.

Sobre a contribuição para as marcas dos jogos e das empresas, com exceção da “Empresa E”, todas citaram a contribuição do design exclusivamente por meio dos elementos de interface do jogo. Para “Empresa E”, entretanto, ele também contribui com a sua relação com o mercado, com sua participação na estratégia e no direcionamento do desenvolvimento.

E sobre a gestão da marca das empresas e dos jogos, somente as empresas A e B não possuem nenhuma atividade

relacionada a este tipo de gestão. Metade das empresas (C, E e F) possuem manuais de suas marcas e a “Empresa E” possui também o manual do seu jogo em desenvolvimento. Tampouco em nenhuma empresa, com exceção da “Empresa F”, há a responsabilidade formal na integração dos diversos itens de comunicação externa como papelarias, anúncios, embalagens, stands, lojas, site, manuais, e interna da empresa como arquitetura das instalações, sinalização, aparatos visuais de comunicação. O que há, é que os mesmos designers do desenvolvimento ficam responsáveis pela comunicação quando há necessidade, mas sem um planejamento e uma responsabilidade formal.

#### **4.2.6 Maturidade do design nas empresas pesquisadas**

Na “Empresa A”, a compreensão do design nas perspectivas da empresa e do cliente, a posição do design dentro da hierarquia e estrutura organizacional, o tempo disponibilizado para o designer buscar novas formas de melhorar e promover seu trabalho, a presença do design desde a estratégia até a gestão de projetos e a visão de longo prazo para o investimento inicial em design da empresa demonstram o grau de maturidade do design na empresa. A empresa desta forma, independente do pequeno número de colaboradores de design, mostra que pode caminhar para uma execução da Gestão de Design nos âmbitos estratégico, tático e operacional. Porém, a integração do design com todas as atividades, visando os clientes internos e externos é o que ainda falta para a efetividade da Gestão de Design na empresa.

Dessa forma, na Escada de Design, a “Empresa A” pode ser colocada no degrau “Design como processo”. Neste degrau o design, como nesta empresa, se apresenta como um aspecto importante do negócio, incorporado à mentalidade da organização, e é utilizado como vantagem competitiva interna devido seu processo de design e desenvolvimento, integrado desde suas fases iniciais.

Na “Empresa B”, o profissional de design, que ainda cursa a graduação, fica responsável pelo design do jogo eletrônico e do material promocional. A ausência de um processo formal de comunicação interna e externa, e a colocação em segundo plano da marca da empresa em relação aos seus jogos, pode corroborar com a demonstração da falta de uma estratégia de design a longo prazo.

Para alcançar a maturidade do design na “Empresa B” é necessário que ele seja considerado dentro de um contexto mais amplo para a empresa e para o mercado, que ele procure oportunidades para aumentar sua influência operacional, tática e estratégica, e que deva ser considerado no longo prazo para que, com tempo e espaço, os designers possam explorar e demonstrar suas potencialidades para a empresa em contextos futuros que influenciarão a sua estratégia corporativa

Como na “Empresa B”, o design é visto apenas como parte da forma aparente final de seus produtos e de seu material gráfico. Desta forma, a empresa pode ser posicionada no degrau “Design como estilo” da Escada de Design.

Para a “Empresa C” a decisão da terceirização foi inevitável devido à situação financeira da empresa. A ausência do design, ou de um profissional de design, dentro da empresa é apontada como uma perda de capacidades que o design pode oferecer para a empresa. Não há interação do design com nenhuma outra função da empresa. O designer terceirizado fica responsável pelo desenvolvimento de elementos para o jogo e de material promocional, sempre de acordo com os pedidos do produtor. Assim, a maturação do design na empresa ainda é bastante incipiente até mesmo pelo tempo de existência de alguns meses da empresa.

O design não faz parte mentalidade da “Empresa C”, e é considerado uma despesa e não um investimento, e não há a utilização de um conjunto de ferramentas, métodos e processos de resolução de problemas que envolvem o design. Na Escada de Design, a empresa pode ser colocada no primeiro degrau chamado de “Design como estilo”. Como a empresa terceiriza o design para que ele seja responsável pela aparência final dos seus produtos; para ela, o design não é um processo ou uma inovação.

A “Empresa D”, ainda está no início do desenvolvimento de um jogo na fase de conceito e em busca de investimentos para dar continuidade a este desenvolvimento. Nela, o design deve interagir com as outras áreas durante as próximas fases de desenvolvimento para que o jogo aumente suas chances de ser um produto atraente para o jogador e financeiramente interessante para seus possíveis investidores.

Apesar de considerar o design é somente a aparência final dos produtos, a “Empresa D” demonstra estar em processo de amadurecimento em relação às possibilidades e ao processo de design. Ela já se preocupa com a proteção da propriedade intelectual de seu design e sabe que o valor do design pode ser ampliado por meio de sua exploração comercial, contratou um profissional terceirizado para desenvolver sua identidade visual e tem o interesse de investir no aperfeiçoamento profissional de sua área de design. Um dos objetivos, depois de receber investimento e iniciar as fases seguintes do desenvolvimento, é de tornar os seus profissionais mais capacitados. Estes interesses mostram que a empresa deseja atingir um alto grau de maturidade no design. Entretanto, como ainda está no início do desenvolvimento e não conta com investimento, as ações que a empresa possui em relação ao design ainda são limitadas.

Na Escada de Design a empresa se encontra entre o segundo e o terceiro degraus chamados de “Design como estilo” e “Design como processo”. Por enquanto, apesar da influência do design na etapa atual da empresa, o conceito é responsável por grande parte da função estratégica do design dentro do desenvolvimento de jogos eletrônicos. Mas a empresa percebe o design apenas como forma de em seus produtos como mostrado pelo conceito de design apresentado pelo seu entrevistado. Porém, como o projeto ainda está em planejamento e há interesses e potencialidades, o design pode vir a se tornar um processo com o início das fases seguintes de desenvolvimento. Para que a empresa use o design como fator estratégico, ela pode aplicar a Gestão de Design para subir mais degraus.

Na “Empresa E”, a Gestão de Design encontrada é predominantemente operacional. Embora a perspectiva de design que a empresa possui em relação ao mercado seja considerada como uma estratégia, não há uma integração formal de design com a estratégia nem com a tática.

A maturidade do design na empresa é reduzida. O design, apesar de ser responsável pelo material promocional, de participar na organização da informação como na criação de esquemas visuais para o game design e ter um manual da marca ainda é considerado como a parte visual do jogo e da empresa, e não como um fator estratégico para todo o negócio.

Na Escada de Design, a Empresa E” pode ser alocada no segundo degrau chamado “Design como estilo”. Como a empresa considera o design como apenas parte da forma física final de seus produtos; ela não compreende o design como processo ou como inovação no conceito de toda a empresa.

A “Empresa F” demonstra ter seu design predominantemente tático e operacional. Ainda que o desempenho do design seja medido e esteja presente no nível estratégico representado pelos diretores, a participação dos designers na elaboração das estratégias é vetada. No âmbito tático, a área de design é responsável pelo desenvolvimento e também se relaciona com outras áreas funcionais mantendo a coerência das decisões de design e direcionando todo o desenvolvimento. No âmbito operacional, a gestão integra as atividades do design a todas as outras do desenvolvimento do jogo, assim contribui para a visualização do valor do trabalho dos designers.

A maturidade do design na “Empresa F” se torna visível com a relação do design com todas as outras áreas da empresa, que ocorre porque todos os colaboradores trabalham no mesmo local sem divisão de espaços. Além de que, o produtor com conhecimentos em design, chamado pelo seu entrevistado de “designer do negócio”, centraliza as decisões de marketing e finanças do projeto que lidera. Mas, apesar da equipe de design não ser responsável por um sistema de comunicação interna e externa, a empresa já possui um manual de marca, e mais uma iniciativa que mostra a maturidade na empresa é a contratação de uma consultoria em *branding* que deve modificar toda a sua comunicação.

Na Escada de Design do Centro Dinamarquês de Design a “Empresa F”, que considera o design como um método de desenvolvimento integrado desde início do processo, encontra-se no terceiro degrau chamado “Design como processo”. Visto que o design faz parte da mentalidade da empresa, pelo

conhecimento em design de seus diretores que utilizam também o “chapéu” de produtores, pela utilização do design como vantagem competitiva, pela consideração do produtor de que o jogo “todo ele é design”, pela utilização de um processo formal de gestão que envolve o design, pela tangibilização da estratégia da empresa no design dos jogos e pela contratação de uma consultoria em branding.

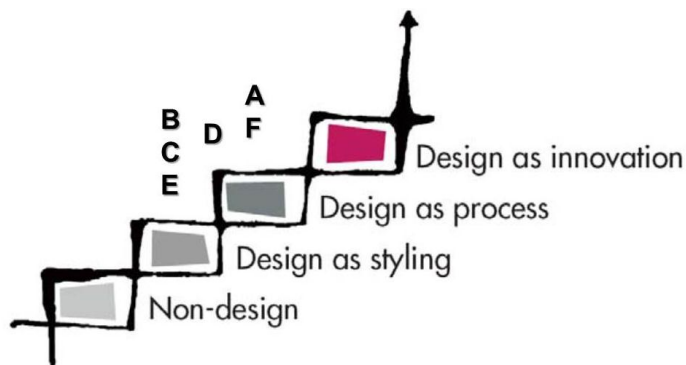


Figura 18: Distribuição das empresas na Escada de Design  
Fonte: Adaptado de Swedish Industrial Design Foundation (2004)

É possível agrupar a maturidade do design em dois grupos de empresas. As empresas A e F possuem uma compreensão de design em que ele pode ser visto como uma maneira de pensar, um investimento e um conjunto de ferramentas, métodos e processos na qual pode ser utilizado como fator estratégico. As empresas B, C e D ainda não possuem um grau de maturidade suficiente para utilizar o design como parte de sua estratégia porque o consideram apenas como uma área organizacional, um custo e uma prática que visa o acabamento estético dos produtos.

Na Escada de Design (Figura 17), essa maturidade é refletida na posição das empresas em dois degraus diferentes. As empresas B, C e E consideram o design como a aparência final de seus produtos, por isso estão no segundo degrau chamado “Design como estilo”. E as empresas A e F, que consideram o design em suas estratégias e o utilizam como um processo para o desenvolvimento de jogos eletrônicos, estão no terceiro degrau chamado “Design como processo”. E a “Empresa



D" está entre o segundo e o terceiro degrau, já que a fase pré-produção ainda não começou e não se pode afirmar que o design será considerado um processo ao longo do desenvolvimento.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização desta pesquisa permitiu uma descrição e compreensão da Gestão de Design nas empresas de jogos eletrônicos da Grande Florianópolis. O caminho percorrido pela pesquisa bibliográfica permitiu formar um referencial teórico sobre o relacionamento entre indústria, desenvolvimento de jogos eletrônicos e Gestão de Design, que representa as possibilidades do design como vantagem competitiva incorporada de forma estratégica, para assim contribuir com as empresas em seus processos e projetos para aumentar o valor de seus produtos e de sua marca.

Além disso, o estudo de caso, realizado com entrevistas a produtores em seis empresas, possibilitou descrever a realidade de como o design é percebido e gerenciado na indústria local. E por fim, a comparação do que poderia ser feito segundo os autores pesquisados com o que efetivamente é realizado pelas empresas descreve a realidade em uma indústria tão dinâmica e promissora.

Infelizmente, a bibliografia nacional ainda é muito restrita nas áreas de desenvolvimento de jogos eletrônicos e Gestão de Design. Isso mostra que estas áreas de conhecimento ainda estão em estágio inicial no país. Entretanto, fontes acadêmicas e profissionais podem ser encontradas na língua inglesa, o que mostra a seriedade de como são tratadas no exterior. Pesquisas que integram Gestão de Design e desenvolvimento de jogos eletrônicos não foram encontradas, mostrando que ainda há pouca pesquisa na área de intersecção entre estes dois campos de atuação e conhecimento.

A indústria local ainda não possui pesquisas específicas em Gestão de Design devido ao caráter incipiente da pesquisa acadêmica brasileira nesta área. A tampouco a bibliografia estrangeira não reflete de forma fidedigna a realidade dos negócios locais e o tamanho das empresas e da produção de jogos eletrônicos no Brasil.

As informações coletadas em campo, apresentam que as empresas, de forma geral, ainda não possuem o conhecimento de que o design pode ser utilizado de forma estratégica, como apontado pelos autores estudados. Isto significa que, mais do

que o conhecimento sobre Gestão de Design, as empresas carecem de uma consciência de que este tipo de conhecimento existe e está disponível para ser utilizado.

Como resposta à pergunta de pesquisa – Qual é a amplitude da presença do design neste segmento? – é possível observar que o design se concentra principalmente nos âmbitos operacional e tático; e somente em duas empresas das seis pesquisadas é que ele possui efetivamente uma atribuição estratégica.

O primeiro objetivo específico desta pesquisa, foi organizar os conceitos pertinentes para esta pesquisa de Gestão de Design e desenvolvimento de jogos eletrônicos, pode servir como referencial teórico para demais pesquisadores e envolvidos com o desenvolvimento de jogos eletrônicos no país para a compreensão dos conceitos desta indústria.

Para o segundo objetivo, de examinar como o design é gerido nas empresas pesquisadas, observa-se que as empresas não possuem a Gestão de Design formalizada e que o design não possui processos específicos de gestão que contribuam diretamente com as estratégias das empresas. Mais informações sobre cada uma das empresas, podem ser encontradas nos relatórios individuais das seis empresas pesquisadas. Estes relatórios oferecem uma descrição da Gestão de Design nas empresas e pode oferecer um conhecimento das diferenças entre cada uma delas. Além disso, a síntese das empresas oferece uma visão global das empresas pesquisadas, que pode contribuir para uma melhor compreensão, dentro do contexto do estudo de caso, das características da indústria local.

O terceiro objetivo, que foi classificar a Gestão de Design das empresas pesquisadas em relação à sua maturidade, pode oferecer um retrato de como o design é considerado nas empresas. Verifica-se que, nas empresas pesquisadas, o design é gerido como estilo ou como processo. Isso indica uma maturidade intermediária de acordo com a disposição das empresas na Escada de Design.

Percebe-se que as empresas com mais tempo de mercado possuem mais de consideração e maturidade com o design como um elemento importante de seus negócios. A pesquisa mostrou que todas as empresas acreditam que o seu design é um diferencial de mercado. Mas, mesmo que o design

seja considerado uma vantagem competitiva, ele não é efetivamente tratado formal e estrategicamente para direcionar todos os esforços do projeto e da empresa e gerenciado como inovação.

Conhecer as potencialidades do design é fundamental para que as empresas possam aplicá-las em seus negócios. Seu envolvimento com a alta direção, a utilização efetiva da Gestão de Design e a presença de um gestor de design poderia tornar o seu valor mais explícito por meio de métricas específicas e assim criar uma cultura de design presente na mentalidade e nos negócios das empresas.

Dentre os resultados esperados que não se concretizaram em relação aos profissionais e às empresas, vale ressaltar a ausência da capacitação em gestão dos produtores entrevistados e a diferença nas atribuições que o design pode ter segundo a fundamentação teórica.

Em relação às empresas, elas ainda não possuem a exploração comercial de sua propriedade intelectual, e por isso deixam de aumentar o retorno sobre o investimento em design.

Outro ponto é a participação maior de investimentos públicos do que privados, mostrando a importância da participação e do apoio governamental que esta indústria vem recebendo ao longo dos anos, por meio de ações e leis de incentivo.

Percebeu-se também que as empresas pesquisadas não seguem as estruturas compartimentadas em áreas isoladas e que, pelo tamanho reduzido das equipes, os limites de atuação os colaboradores não são muito bem definidos.

Sobre o papel do design nas empresas do estudo de caso, em que era esperado que fosse o de direcionar as atividades do desenvolvimento e da empresa, percebeu-se que somente em uma empresa isso aconteceu e que nas demais cinco o design não tem papel de liderança no desenvolvimento. Esta mesma empresa é a única que utiliza métricas de desempenho das atribuições do design, como impacto financeiro e não-financeiro. Isso pode corroborar a importância da visualização e do acompanhamento do design frente às estratégias.

E em relação às suas marcas, em que o esperado que as empresas possuam manuais de marca corporativa e de seus

produtos, bem como a integração do design dos diversos itens de comunicação e interna, também percebeu-se que a percepção do design de uma forma global, envolvendo toda a empresa e não somente seus produtos ainda está em processo de maturação.

Esta pesquisa mostra que pode ser uma contribuição para a academia, para as empresas e para a indústria de uma forma geral. Além de também para a área de design, que faz parte dos objetivos do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da UFSC. Para a academia, a pesquisa significa o conhecimento de uma situação que descreve a realidade em um período de tempo, o início da indústria local, que possibilita a pesquisa da utilização do design como fator estratégico dentro de um contexto profissional.

As empresas também são beneficiadas por esta pesquisa. Ao possuírem um maior conhecimento sobre como o design pode contribuir para aumentar o valor de seus produtos e sua marca, elas podem aumentar suas possibilidades de sobrevivência em um mercado competitivo. A melhoria nas chances de sucesso destas empresas pode fomentar a criação de novos projetos e novos empreendimentos, isso significa novas oportunidades de negócios, novos postos de trabalho e novas atuações para designers e gestores de design em uma indústria local mais significativa.

A Gestão de Design no desenvolvimento de jogos eletrônicos ainda é bastante inexplorada e esta dissertação não pretende encerrar novas oportunidades de pesquisa. Por ainda ser um campo incipiente, mas em crescimento, ele necessita e merece mais pesquisas e com mais profundidade. Muitas possibilidades de futuros estudos, a partir deste, podem ser explorados.

Uma pesquisa interessante poderia ser a entrevista sobre a percepção dos jogadores como público-alvo sobre as empresas locais e seus produtos, para assim, ter uma visão externa sobre as percepções a respeito do design das empresas.

Outra de interesse seria, além de entrevistas, investigar *in loco* a realidade das empresas e analisar dados internos e externos e seus concorrentes. Uma outra ainda, seria o envolvimento de outros colaboradores nas entrevistas além do produtor, sobre o design e sua gestão como fatores estratégicos.

Atualmente, a indústria segue um crescimento exponencial e nos últimos anos Florianópolis tem percebido a criação de novas empresas. Como se pode notar, este não é o fim de uma pesquisa, mas o início de muitas outras, já que o campo de conhecimento estudado é bastante amplo e pode contribuir para a indústria de jogos eletrônicos na cidade.





## 6. REFERÊNCIAS

ABRAGAMES, 2008. A Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos. Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos, Brasil. Disponível em: <<http://www.abragames.org/docs/Abragames-Pesquisa2008.pdf>>. Acesso em: 05 de dez. 2011.

ACATE. Vertical Games. Disponível em: <<http://www.acate.com.br/index.asp?dep=237>>. Acesso em: 05 de set. 2012.

ACIGAMES (Org.). Primeiro Censo nacional mapeia o comportamento do jogador e o mercado de videogames no Brasil. . Disponível em: <<http://www.acigames.com.br/2012/06/primeiro-censo-nacional-mapeia-o-comportamento-do-jogador-e-o-mercado-de-videogames-no-brasil/>> Acesso em: 7 nov. 2012.

ACIGAMES (Org.). Acigames fecha parceria com Newzoo, Distimo e SuperData Research para monitoramento do mercado brasileiro de games. Disponível em: <<http://www.acigames.com.br/2012/11/acigames-fecha-parceria-com-newzoo-distimo-e-superdata-research-para-monitoramento-do-mercado-brasileiro-de-games>>. Acesso em: 7 nov. 2012.

ACIGAMES (Ed.). Pesquisa ACIGAMES: As desenvolvedoras de games do Brasil. Disponível em: <<http://www.acigames.com.br/wp-content/uploads/2012/05/Pesquisa-acigames-desenvolvedoras-de-games-2012.pdf>>. Acesso em: 10 maio 2013.

ALVES, Lynn Rosalina Gama. Estado da Arte dos games no Brasil: trilhando caminhos. Actas da Conferência ZON: Digital

Games 2008, Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho. Disponível em: <[www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/zondgames08](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/zondgames08)>. Acesso em: 02 dez. 2011.

BARBOSA, Lívia. CULTURA DE NEGÓCIOS: AMBIGÜIDADES E CONTRADIÇÕES. p.106 a 109. Revista RAE VOL. 42, Nº 4, OUT/NOV/DEZ/2002.

BEST, Kathryn. Design Management: managing design strategy, process and implementation. AVA Publishing AS, Lausanne 2006.

BEST, Kathryn. The Fundamentals of Design Management. AVA Publishing AS, Lausanne 2010.

BRASIL. Anna Maria Buarque de Hollanda. Ministério da Cultura. Portaria nº 116/2011/MinC: Regulamenta os segmentos culturais previstos no § 3º do art. 18 e no art. 25 da Lei nº 8.313, de 23 de dezembro de 1991.. Disponível em: <<http://www2.cultura.gov.br/site/2011/12/01/portaria-n%C2%BA-1162011minc/>>. Acesso em: 10 maio 2013.

BONSIEPE, G. Design: do material ao digital. Florianópolis: FIESC/IEL, 1997.

BULGACOV, Sérgio; SOUZA, Queila Regina; PROHMANN, José Ivan de Paula; COSER, Cláudia; BARANIUK, James. Administração Estratégica: Teoria e Prática. São Paulo, Editora Atlas, 2007.

CALDAS, Joana. Florianópolis tem quase 20 empresas de produção de jogos eletrônicos: Mais de 200 pessoas trabalham nesse segmento na capital catarinense. Empresas exportam

maioria dos jogos eletrônicos feita em Florianópolis.. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sc/santa-catarina/noticia/2012/11/florianopolis-tem-quase-20-empresas-de-producao-de-jogos-eletronicos.html>>. Acesso em: 10 maio 2013.

CARTER, Ben. The Game Asset Pipeline. USA, Massachussetts, Hingham: Charles River Media Inc, 2004.

COOPER, Rachel; PRESS, Michael. The Design Agenda – A Guide to Succesfull Design Management. West Sussex: Wiley, 2001.

CUNHA, Frederico Carlos da. A proteção legal do design. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2003.

CUNHA, Frederico Carlos da. A proteção legal do design: Marketing, Webdesign. Rio de Janeiro: Editora Lucerna, 2002.

DEMARCHI, Ana Paula Perfetto; FORNASIER, Cleuza Bittencourt Ribas; MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. A Gestão de Design humanizada pelo Design thinking a partir de relações conceituais. Projética Revista Científica de Design V.2 N.1, Junho 2011

FERREIRA, Tiago Keller; d'Ornellas, Marcos Cordeiro; BERNI, Jean Carlo Albiero. Planejamento estratégico integrado à criação de Game Design. VIII Brazilian Symposium on Games and Digital Entertainment, October, 8th-10th, 2009.

FLEETWOOD, Roy. Design Audit by Research, building a knowledge base for competitiveness by design. Joining Forces, University of Art and Design, Helsinki, September 22-24, 2005

FONTENELLE, José. O peso da indústria de games de SC no cenário nacional. Publicado em 14.05.2012 | 15:21  
<<http://www.economiasc.com.br/index.php?cmd=industria&id=10958>>

FOX, Brent. Game Interface Design. Boston: Thompson Course Technology PTR, 2006

GALISI, Delmar. Videogames: ensino superior de jogos no Brasil. In: \_\_\_\_\_. SANTAELLA, Lúcia; FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GALLO, Sérgio Nesteriuk. Breves considerações acerca do videogame. In: \_\_\_\_\_. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. PUC-SP / UAM. Porto Alegre, 2004.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa 4. Ed., São Paulo: Atlas, 2002

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. DECRETO Nº 2.338, de 21 de 21 de maio de 2009. Institui o Programa Santa Catarina

Games e Entretenimento Digital - SC GAMES.  
<<http://server03.pge.sc.gov.br/legislacaoestadual/2009/002338-005-0-2009-003.htm>>. Acesso em: 10 nov. 2012.

GUERRA, Ráisa. Como anda o mercado de jogos no Brasil?: Os brasileiros formam a segunda maior população de jogadores do mundo, e o mercado interno de games acompanha esse crescimento.. Disponível em:  
<<http://www.tecmundo.com.br/jogos/31445-como-anda-o-mercado-de-jogos-no-brasil-.htm>>. Acesso em: 17 out. 2012.

HIGHT, John; NOVAK, Jeannie. Game Development Essentials: Game Project Management. USA: Thomsom Delmar Learning, 2008.

HOLSTON, David. The Strategic Designer – Tools and Techniques for Managing the Design Process. USA, Ohio, Cincinnati: How Books, 2011.

HUIZINGA, Johan. Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura. 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2000.

IDGNOW! (Ed.). Mercado brasileiro de videogames cresce 43% e chega a R\$ 1 bilhão. Disponível em: <<http://idgnow.uol.com.br/ti-pessoal/2013/03/21/mercado-brasileiro-de-videogames-cresce-43-e-chega-a-r-1-bilhao/>>. Acesso em: 21 mar. 2013.

IRISH, Dan. The Game Producer's Handbook. Boston: Thompson Course Technology PTR, 2005

PRANDONI, Cláudio. Mais de 60 milhões de brasileiros possuem videogame em casa, segundo Ibope. UOL Jogos, publicado em 31/03/2012 - 19h51. Acessado em  
<http://jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2012/03/31/segundo->

[ibope-mais-de-60-milhoes-de-brasileiros-possuem-videogame-em-casa.htm](http://ibope-mais-de-60-milhoes-de-brasileiros-possuem-videogame-em-casa.htm)

KENT, Steven L. The ultimate history of video games: from Pong to Pokemon – the story behind the craze that touched our lives and changed the world. New York: Three River Press, 2001.

KOTLER, Phillip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing, Rio de Janeiro: Editora PrenticeHall do Brasil, 1998

KRAWCZYK, Marianne; NOVAK, Jeannie. Game Development Essentials: Game Story and Character Development. USA: Thomsom Delmar Learning, 2006.

LOCKWOOD, Thomas; WALTON, Thomas. Building Design Strategy – Using Design to Achieve Key Business Objectives. New York: AllworthPress, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia de Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 6ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa: planejamento, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3ª. Edição. São Paulo: Atlas, 1996.

MARIN, Elizara Carolina. Entretenimento: uma mercadoria com valor em alta. Movimento, vol. 15, núm. 2, abril-junio, 2009, pp. 211-231. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, Brasil.

MARTINS, Rosana de Freitas; MERINO, Entrevistado Diaz. A Gestão de Design como Estratégia Organizacional 2ª ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MASTROCOLA, Vicente Martin. Ludificador: um guia de referências para o game designer brasileiro. / Vicente Martin Mastrocola. São Paulo: Independente, 2012.

MICHAEL, David; CHEN, Sande. Serious Games: Games That Educate, Train and Inform. Canada: Thompson Course Technology PTR, 2006.

MINTZBERG, Henry, LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOORE, Michael E.; NOVAK, Jeannie. Game Development Essentials: Game Industry Career Guide. USA: Delmar: Cengage Learning, 2010.

MOZOTA, Brigitte Borja de. Design Management – Using Design to Bring Value and Corporate Innovation. Paris: Éditions d'Organisation, 2002.

MOZOTA, Brigitte Borja de. The Four Powers of Design: A Value Model in Design Management. p. 43 a 53. Design Management Review Vol. 17 No. 2, 2006.

MURPHY, G.R. Design degrau por degrau. Disponível em <<http://www.designbrasil.org.br/portal/opiniao/exibir.jhtml?idArtigo=203>>. Acesso em: 15 ago. 2012.

NEWMAN, James. Videogames. London: Routledge, 2004.

NESTERIUK, Sérgio. Reflexões acerca do videogame: algumas de suas aplicações e potencialidades. In: \_\_\_\_\_. SANTAELLA, Lúcia; FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

NOVAK, Jeannie. Game Development Essentials: An Introduction. Canada: Delmar: Cengage Learning, 2008.

OLIVEIRA, D.P.R. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias práticas. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORLAND, Kyle. New Reports Show Significant Games Spending In Emerging Markets. Disponível em: <[http://www.gamasutra.com/view/news/127040/New\\_Reports\\_Show\\_Significant\\_Games\\_Spending\\_In\\_Emerging\\_Markets.php](http://www.gamasutra.com/view/news/127040/New_Reports_Show_Significant_Games_Spending_In_Emerging_Markets.php)>. Acesso em: 21 mar. 2013.

PINHEIRO, Cristiano Max Pereira. VIDEOGAMES: Do entretenimento à comunicação. In: Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. V Congresso Nacional de História da Mídia, São Paulo, 31 maio a 02 de junho, 2007.

PHILLIPS, Peter L.. Briefing: A Gestão do Projeto de Design. São Paulo: Editora Blucher, 2007.



PETERS, Tom. A Busca do UAU! São Paulo: Editora Harbra, 1997

PORTNOW, James. Analysis: Inside Brazil's Video Game Ecosystem. Disponível em: <[http://www.gamasutra.com/view/news/117589/Analysis\\_Inside\\_Brazils\\_Video\\_Game\\_Ecosystem.php](http://www.gamasutra.com/view/news/117589/Analysis_Inside_Brazils_Video_Game_Ecosystem.php)>. Acesso em: 21 mar. 2013.

PMF. Lei Municipal de Inovação Disponível em: <<http://www.pmf.sc.gov.br/entidades/smctdes/?cms=lei+municipal+de+inovacao>> Acesso em: 05 nov. 2012.

PMF. Gabinete do Prefeito Municipal. Mensagem n. 025/2011. Disponível em: <[http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/01\\_11\\_2011\\_18.34.55.101932b0823c109da89b49753979af7f.pdf](http://www.pmf.sc.gov.br/arquivos/arquivos/pdf/01_11_2011_18.34.55.101932b0823c109da89b49753979af7f.pdf)> Acesso em: 05 nov. 2012.

RANEL, João. O conceito de jogos e jogos computacionais. In: \_\_\_\_\_. SANTAELLA, Lúcia; FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

RAPOSO, Daniel. DirCom – O Director de Comunicação e o design na nova economia. Convergências – Revista de Investigação e Ensino de Artes, nº 10, 200.7 Disponível em: <<http://convergencias.esart.ipcb.pt/artigo/107>> Acesso em: 25 nov. 2012.

RICHARDSON, Roberto Jarry; colaboradores. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESE, Sônia Suzete. O Processo de Formação e Consolidação dos Polos Tecnológicos Regionais da Indústria de Software no Estado de Santa Catarina. Blumenau, 2010. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional de Blumenau. Disponível em <[http://www.bc.furb.br/docs/DS/2010/345736\\_1\\_1.pdf](http://www.bc.furb.br/docs/DS/2010/345736_1_1.pdf)> Acessado em 10 de maio de 2013.

ROLLINGS, Andrew; MORRIS, Dave. Game Architecture and Design: A New Edition. New Riders Publishing, 2004.

SALISBURY, Ashley. Game Development Business and Legal Guide. USA: Premier Press, 2003.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável (Ed.). Florianópolis será sede da Atragames. Disponível em: <[http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com\\_content&task=view&id=91&Itemid=0&lang=brazilian\\_portuguese](http://www.sds.sc.gov.br/index.php?option=com_content&task=view&id=91&Itemid=0&lang=brazilian_portuguese)>. Acesso em: 10 maio 2013.

SANTA CATARINA. Luiz Henrique da Silveira. Governo do Estado (Ed.). DECRETO Nº 2.338, de 21 de maio de 2009.: Institui o Programa Santa Catarina Games e Entretenimento Digital - SC GAMES.. Disponível em: <<http://server03.pge.sc.gov.br/legislacaoestadual/2009/002338-005-0-2009-003.htm>>. Acesso em: 10 maio 2013.

SANTAELLA, Lúcia; FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SANTAELLA, Lúcia. O paroxismo da auto-referencialidade nos games. In: \_\_\_\_\_. SANTAELLA, Lúcia; FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SATO, Adriana Kei Ohasashi. Do mundo real ao mundo ficcional: a imersão no jogo. In: SANTAELLA, Lúcia; FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

SAUNDERS, John; NOVAK, Jeannie. Game Development Essentials: Game Interface Design. USA: Thomson Delmar Learning, 2007.

SCHUYTEMA, Paul. Design de Games: uma abordagem prática. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SILVA, E.L.; MENEZES, E.M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SOFTEX. Tecnologias de visualização na indústria de jogos digitais: potencial econômico e tecnológico para a indústria brasileira de software. Campinas: Softex, 2005.

SVID - Swedish Industrial Design Foundation. 10 points – Attitudes, profitability and Design maturity in Swedish companies. Disponível em:  
<[http://www.svid.se/archive/filer/Rapporter/folder\\_10points.pdf](http://www.svid.se/archive/filer/Rapporter/folder_10points.pdf)>. Acesso em: 25 set 2012.

TAVARES, Roger. Fundamentos de Game Design para Educadores e não Especialistas. In: \_\_\_\_\_. SANTAELLA, Lúcia;

FEITOZA, Mirna (orgs.). Mapa do Jogo: a diversidade cultural dos games. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

TORRES, Pablo Marcel de Arruda; DANTAS, Laíla Alves Marinho. Design e Marketing Estratégico: integração e aplicação prática no composto mercadológico. Projética Revista Científica de Design V.3 N.1. Londrina: Julho 2012

VIANNA, Maurício; et al. Design Thinking: Inovação em Negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

ZAGALO, Nelson; GOUVEIA, Patrícia. Uma Abordagem Interdisciplinar do Entretenimento Digital. In: \_\_\_\_\_. MARTINS, Moisés de Lemos; PINTO, Manuel (Org.) Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho) 6 - 8 Setembro 2007. Braga, 2008.

ZAGALO, Nelson; PRADA, Rui. Actas da Conferência ZON | Digital Games 2008 Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. Instituto de Ciências Sociais Universidade do Minho. Disponível em: <[www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/zondgames08/](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/zondgames08/)>. Acesso em: 05 dez. 2011.

WOLF, Brigitte. O Design Management como fator de sucesso. Florianópolis, 1998.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi – 3ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A - CARTA DE APRESENTAÇÃO

Universidade Federal de Santa Catarina  
Departamento de Expressão Gráfica  
Programa de Pós-Graduação em Design e  
Expressão Gráfica

10 de junho de 2012.

A quem possa interessar:

Esta carta visa a apresentar o mestrando Tiago André da Cruz, como pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica da Universidade Federal de Santa Catarina, que em sua dissertação de mestrado está pesquisando sobre a Gestão de Design nas empresas de jogos eletrônicos da Grande Florianópolis.

Como parte de uma dissertação de Mestrado, este planejamento de pesquisa tem como objeto de pesquisa a Gestão de Design no desenvolvimento de *games* das empresas da Grande Florianópolis.

As entrevistas devem ser realizadas com colaboradores que se relacionem com o desenvolvimento de projetos de entretenimento digital. A apresentação pessoal do pesquisador se faz necessário, da mesma forma que e a colaboração espontânea do entrevistado. A entrevista deve ser gravada em áudio e todas as informações contidas nas gravações serão mantidas em sigilo e os nomes dos entrevistados não serão divulgados.

Esta carta é dirigida a empresários e colaboradores de empresas deste ramo. Devemos lhe pedir que conceda alguns minutos de seu tempo, de sua experiência e de sua paciência ao pesquisador. Sua

cooperação é essencial para que os estudos de caso orientem o trabalho de pesquisa realizado.

Basicamente, por meio de uma abordagem de estudo de caso, o Programa espera que o pesquisador identifique a situação atual desta gestão nesta indústria. Em nome deste Programa de Pós-Graduação, desejamos expressar nossa gratidão pela sua ajuda.

---

**Tiago André da Cruz**

Mestrando

---

**Prof. Dr. Milton Luiz Vieira**

**Horn**

Professor Orientador

## APÊNDICE B - MODELO DE ENTREVISTA ESTRUTURADA

### Perguntas sobre o perfil do entrevistado:

Idade:

Cargo:

Formação:

Possui capacitação (formal ou informal) na área de design?  
Qual?

Possui capacitação (formal ou informal) na área de gestão?  
Qual?

Decisão/participação nas decisões da empresa?

Número total de colaboradores?

Classificação da empresa: ( ) Micro ( ) Pequena ( ) Média ( ) Grande

### Perguntas de Pesquisa:

Fale sobre a história da empresa.

Para qual plataforma a empresa desenvolve (PC, console, mobile, web...) e que tipo de jogo (entretenimento, serious games, webgames...)? E como é o mercado da empresa?

A empresa já recebeu algum investimento privado (investidores angel) ou público (editais)? A empresa investiu em design?

Como é a estrutura organizacional da empresa? E do desenvolvimento de games?

Qual é o papel o design na empresa? O que o design faz na empresa?

A empresa possui um produtor de games? Ele é dedicado para cada jogo?

O produtor possui conhecimentos em design? E Gestão de Design?

Qual a influência do publisher na empresa? Ou, qual a influência do mercado independente na empresa?

Na empresa, o design é uma área/setor/departamento? Ele está vinculado a uma área? Qual?

Quantos colaboradores formam a equipe de design? Qual a formação deles?

A empresa investe no aperfeiçoamento profissional dos designers da empresa? E no maior conhecimento em “gestão e negócios” para os designers?

A empresa pode definir o desenvolvimento de seus games em fases de conceito, pré-produção, protótipo, produção, alfa/beta/gold e pós-produção?

Como o design participa em cada uma dessas fases?

A empresa tem um processo formal de design, que esteja relacionada aos objetivos estratégicos da empresa? Se a resposta for sim, comente como ela busca atingir os objetivos do produto, do atendimento ao público alvo, atendimento a custos, prazos e responsabilidades.

Como a empresa faz a gestão do desenvolvimento do game?

Como a empresa faz a gestão da área de design?

Como acontece a gestão do desenvolvimento de *assets* (elementos de interface)?

Como é gerenciada a comunicação interna? Como o design participa na geração e na difusão da informação?

Os games possuem guia de estilo de arte? Se sim, qual a relação do guia de estilo de arte com a estratégia do jogo?

Qual a relação do guia de estilo de arte com a estratégia corporativa da empresa?

Além dos designers, quem mais participa da construção do guia de estilo?

Qual a relação do produtor com as outras áreas da empresa, como marketing, finanças e outras? E com diferentes níveis hierárquicos da empresa?

Qual é a integração de design com as outras áreas da empresa (marketing, produção, vendas, finanças)? Comente.

Acredita que o design pode trabalhar em parcerias com outras áreas que ainda não trabalham em conjunto? Comente.

A empresa possui um processo de proteção de Propriedade Intelectual integrado ao desenvolvimento e ao design?

O que você entende por design?

Em que medida o design participa do sucesso do game e da empresa (redução de custos de desenvolvimento, incremento de vendas de jogos, incremento da alavancagem com PI, posicionamento da marca, participação no mercado, satisfação dos funcionários, percepção dos consumidores)? Comente.

A empresa faz algum tipo de elaboração formal de estratégia corporativa? Como faz? Que áreas/níveis participam? O design participa? Como?

A estratégia da empresa influencia o design? Como?



Quais as estratégias de design são utilizadas pela empresa para atingir seus objetivos?

A empresa considera o design como uma vantagem competitiva para seus games? Como?

Como o design influencia nos 4Ps do marketing em sua empresa? Em produto? Preço? Praça? Promoção?

Como o design auxilia no relacionamento com o mercado? De forma pró-ativa em pesquisas e comunicação com clientes ou reativa em projetos para demandas específicas?

A empresa possui algum tipo de alavancagem da PI de design (utilização dos personagens em outras mídias, licenciamento de produtos, merchandising)?

Qual a relação do design com o valor da PI da empresa?

O design faz parte da cultura da empresa? Como é a cultura de design da empresa? Comente.

Como o design mostra seu valor para a empresa? O desempenho do design na empresa é medido? Como mensura o seu desempenho financeiro e não-financeiro? Pode ser medido, por exemplo, pelo impacto financeiro direto (lucro ou prejuízo) ou pelo impacto no valor da marca (percepção do cliente).

Como o design contribui para a marca da empresa? E para a marca do jogo?

Existe na empresa a gestão de marca (branding)? Existe um manual de marca, seja ele institucional e ou de game?

Como se integra o design dos diversos itens de comunicação externa (papelarias, anúncios, embalagens, stands, lojas, site, manuais) e interna da empresa (arquitetura das instalações, sinalização, aparatos visuais de comunicação)? Existe alguém responsável por isto?



## APÊNDICE C - ENTREVISTAS TRANSCRITAS

### 1. ENTREVISTA COM “EMPRESA A”

ENTREVISTADOR: Idade?

ENTREVISTADO: 32.

ENTREVISTADOR: Cargo?

ENTREVISTADO: Produtor.

ENTREVISTADOR: Formação?

ENTREVISTADO: Design.

ENTREVISTADOR: Possui capacitação formal ou informal em design?

ENTREVISTADO: Sim. Fiz a graduação e tal.

ENTREVISTADOR: E gestão?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: E a decisão e participação na empresa? Operacional, tático, estratégico?

ENTREVISTADO: Estratégico, todos.

ENTREVISTADOR: Número de colaboradores da empresa?

ENTREVISTADO: Três pessoas. É uma microempresa.

ENTREVISTADOR: Fale sobre o histórico da empresa.

ENTREVISTADO: A empresa começou, é uma empresa jovem, começou a três anos, saiu de um polo tecnológico, de uma incubadora, quando o fundador teve a ideia de desenvolver games para a educação. No começo os projetos eram voltados para a educação de adolescentes, eram projetos para serem aplicados em escolas, o projeto era chamado fuga das drogas, então independente da idade ou da disciplina era um projeto que as escolas poderiam utilizar para enfrentar o problema das drogas de uma forma bastante lúdica com os seus alunos, apresentando enfim qual que era o problema, como é que os alunos deveriam se relacionar, como é que eles poderiam

enfrentar esses problemas. Depois a empresa começou a desenvolver jogos para a educação corporativa, para treinamento de termos específicos nas empresas, então hoje a gente conta com jogos de qualidade, jogos de produtividade, jogos de segurança, temas bastante recorrentes em treinamentos nas empresas, então a gente já desenvolveu alguns jogos, e as empresas tem a disponibilidade de aplicar esses jogos nos seus colaboradores, fazer com que os colaboradores joguem e aprendam de uma forma também bastante lúdica, sem ser aquele treinamento chato de sala de aula ou ter um palestrante falando.

ENTREVISTADOR: Para qual plataforma a empresa desenvolve? E que tipo de jogo?

ENTREVISTADO: Nossos jogos são para PC, eles são via internet, a gente tem um sistema que cada colaborador ou cada empresa entra nesse sistema e joga e aí a empresa tem todo o registro de todos os colaboradores que jogaram, quantos pontos tiraram, existe um ranking dos colaboradores para ver quem tirou o maior ponto, que aprendeu mais, enfim.

ENTREVISTADOR: E que tipo de jogo que é?

ENTREVISTADO: O jogo pode ser considerado serious games, visto que é um jogo para treinamento não é um jogo para diversão, é um jogo para passar uma informação, passar um conhecimento para quem joga.

ENTREVISTADOR: E como que é o mercado da empresa?

ENTREVISTADO: O mercado da empresa são as outras empresas, que compram os nossos jogos, na verdade compram o acesso aos nossos jogos pela internet, para que os seus funcionários, seus colaboradores possam ter essa experiência. E também empresas de consultoria, que compram esse acesso, para que elas apliquem nas empresas nas quais elas fazem a sua consultoria, então elas agregam valor as consultorias que elas fazem.

ENTREVISTADOR: A empresa já recebeu algum investimento privado ou publico?

ENTREVISTADO: Sim, a empresa recebeu o PRIME e Sinapse de inovação.

ENTREVISTADOR: A empresa investiu em design?

ENTREVISTADO: Sim, grande parte. Eu acho que uma característica que todas as empresas de games tem é a necessidade de investir em designer, sem o designer não existe jogo, ou seria um jogo em texto, então não foi especificamente para o designer que esses financiamentos entraram, mas a empresa acabou também investindo em design, da mesma forma que investiu na área de tecnologia, e em outras áreas que a empresa possui.

ENTREVISTADOR: A empresa pode definir o desenvolvimento de seus games em fases de conceito, pré-produção, produção, protótipo, alfa, beta, gold e pós produção?

ENTREVISTADO: Sim, de uma certa forma a gente tem as primeiras ideias, com a pré-produção, testando os conceitos, vendo dentro dos conceitos mais aparentemente ideais a gente parte para a pré-produção, faz o planejamento do jogo, faz um protótipo do jogo, a gente vai testando para ver se funciona ou não, depois produz o jogo para que ele entre dentro do nosso sistema, e tenha todo o relacionamento com o sistema, aquele sistema de acesso, que eu falei antes, onde as empresas podem entrar e podem acompanhar o ranking, saber quem jogou, quem não jogou, enfim, depois tem a produção de um jogo já comercial, o alfa, beta e gold, como os nossos jogos não são tão grandes a gente faz uma versão só e vai arrumando essa versão, até colocar no ar para que essas empresas possam acessar e jogar, e a pós produção é o acompanhamento desse jogo, e as melhorias que a gente sempre está fazendo, então nenhum dos nossos jogos deixou de estar em pós produção, até mesmo porque como a gente disponibiliza o jogo na internet, dentro do nosso sistema a gente tem controle sobre ele, então a gente pode mudar e fazer melhorias indefinidamente.

ENTREVISTADOR: Como o design participa em cada uma dessas fases?

ENTREVISTADO: O design está em todas as fases, visto que os nossos jogos eles são feitos sempre a partir de uma mesma

estrutura, a gente tem o que a gente chama de universo ficcional, que é sempre a mesma história então são sempre os mesmos personagens, o mesmo ambiente, e o mesmo enredo, e de acordo com cada necessidade específica de cada jogo, a gente trabalha com esse designer que a gente tem, para passar a informação que a gente quer, então é um jogo, em segurança, por exemplo, a gente vai pegar os personagens que a gente já tem, a gente vai pegar os ambientes que a gente já tem, e fazer com que eles trabalhem, dentro do jogo a questão de segurança. Na fase de conceito a gente vê como é que a gente pode utilizar essa estrutura, de design que a gente já tem pronta, para fazer o melhor conceito em cima do tema que a gente está propondo, a pré-produção a gente considera todo o designer que a gente já tem pronto, na prototipagem também, então a gente já tem todos os personagens, muito bem definidos, os ambientes, então prototipar fica fácil, porque já tem tudo isso aí pronto, na produção também, na versão alfa também, e no pós produção a gente continua enriquecendo esse universo e melhorando o detalhe de design que a gente tem.

ENTREVISTADOR: Os games possuem estilo de arte? Se sim, qual a relação do guia de estilo de arte com a estratégia do jogo.

ENTREVISTADO: A gente tem um guia de estilo de arte que é a própria estrutura de designer que a gente já tem, então a gente já tem todos os personagens em várias posições diferentes, já tem os ambientes em várias posições diferentes, já tem os botões, já tem usabilidade, já tem tudo isso e ainda referências que a gente precisa caso a gente for fazer, desenvolver, novos personagens, novos ambientes, uma nova estrutura de jogo, e com estratégia de jogo, a estratégia de jogo que a gente tem, a gente considera o usuário que é o colaborador da empresa, e esse guia de estilo como eu falei antes ele é voltado para esse público então a arte do jogo ela é uma arte um pouco mais adulta, não deixando o lado lúdico, o lado divertido de fora, mas ele considera o público que vai jogar o jogo, e ele tem que falar a mesma linguagem que ele, então sim, é um guia de estilo de uma certa forma, trabalha muito bem a estratégia do jogo, reflete essa estratégia do jogo.

ENTREVISTADOR: Qual a relação do guia de estilo da arte com a estratégia corporativa da empresa?

ENTREVISTADO: A mesma coisa, a gente tem o nosso público, nosso público alvo, o pessoal que vai jogar os jogos, e então a gente transforma essa linguagem que a gente vai ter que falar com esse público dentro dos nossos jogos, e para isso a gente usa essa estrutura que a gente tem, pode ser chamada de guia de estilo de arte, pra que ele fale uma linguagem que o nosso público entenda, e que isso aumente a receptividade do nosso jogo com os nossos jogadores.

ENTREVISTADOR: Além do designer quem mais participa da construção do guia de estilo?

ENTREVISTADO: A gente teve participação de além do pessoal da arte, do designer, a gente teve a participação de um psicólogo, principalmente na criação dos personagens, para refletir não só a linguagem, mas refletir na personalidade das pessoas que vão jogar o nosso jogo, da arte do próprio jogo, que as pessoas conseguissem se ver e de uma certa forma se sentir representados através desse universo do jogo, que ela vai acabar jogando, então além de o designer, dos artistas, teve a participação de um psicólogo que considerou o perfil psicológico de cada um dos personagens dentro do jogo, para que esse perfil refletisse, o perfil também dos jogadores.

ENTREVISTADOR: Como é a estrutura organizacional da empresa do desenvolvimento de games?

ENTREVISTADO: A empresa é bastante enxuta, a gente tem o fundador que aconselha bastante e trabalha bastante na estratégia da empresa, tem a área de designer, tem a área de programação, e temo produtor da empresa, dos jogos da empresa, que faz também o papel de testes, que faz a gestão do jogo, ele se relaciona com o conselho que se relaciona com o cliente que vai comprar o jogo, que se relaciona se possível com aqueles que vão jogar o jogo, e se relaciona também com quem programa e quem desenha o jogo. E a estrutura do desenvolvimento do jogo segue esse caminho, então para cada jogo que a gente desenvolve é sempre a mesma estrutura, então a estrutura da empresa é a estrutura do jogo, não existe diferenciação nesse tipo de coisa, a empresa trabalha para os

projetos então a estrutura do projeto vai ser a estrutura da empresa.

ENTREVISTADOR: A empresa possui um produtor de games? Se sim, ele é dedicado para cada jogo?

ENTREVISTADO: Sim, a gente desenvolve um jogo por vez, por enquanto a gente só desenvolveu um jogo por vez, e para cada jogo ele é dedicado, os nossos jogos não são muito grandes se comparado com jogos para consóle, ou outros tipos de jogos maiores, visto que a gente tem que personalizar os jogos, para cada empresa para cada tipo de treinamento, e visto que a gente já tem toda a estrutura de designer pronta então fica mais fácil desenvolver o jogo, e mais rápido, e também mais barato, então esse é um dos diferenciais da empresa, conseguir desenvolver jogos de treinamento corporativo, de uma forma bastante, comparada com o mercado barata, e rápida, já que a gente usa toda a estrutura que a gente já tem pronta.

ENTREVISTADOR: O produtor possui conhecimento em design?

ENTREVISTADO: Sim, possui a formação em design e gestão de design um pouco, não tanto mas tem um pouco.

ENTREVISTADOR: Qual a relação do produtor com as outras áreas da empresa com marketing, finanças e outros, em diferentes níveis hierárquicos da empresa?

ENTREVISTADO: Como a empresa é bastante pequena todo mundo se fala com todo mundo, quando a gente precisa de um trabalho a mais a empresa toda participa, é um trabalho de marketing, ou a consultoria de um contador na área de finanças, mas tudo muito simples, visto ao tamanho da empresa que é muito pequeno, o nível hierárquico não tem, o fundador da empresa trabalha como conselheiro mas participa de algumas reuniões então não existe tanta hierarquia na empresa, é uma empresa bastante jovem e bastante pequena, então o produtor acaba tendo relação com todas as áreas de forma bastante direta.

ENTREVISTADOR: A empresa faz algum tipo de elaboração formal de estratégia corporativa?

ENTREVISTADO: Não formal.



ENTREVISTADOR: Que áreas participam?

ENTREVISTADO: Todas as áreas todas as pessoas que trabalham indiretamente na empresa, fazem parte da empresa, são sócias da empresa, então todo mundo participa de forma igual, e a área de design também participa de forma igual como todas as outras, a gente não tem um planejamento estratégico, pelo menos não atualizado que a gente visualiza, a gente vai desenvolvendo jogos a partir do momento que vão surgindo os projetos para as empresas e a gente vai se modificando de acordo com o que o mercado pede.

ENTREVISTADOR: A estratégia da empresa influencia o design? Como?

ENTREVISTADO: Sim, como a nossa estratégia para o mercado é fazer jogos rápidos, com o desenvolvimento rápido e barato, a gente teve que montar essa estrutura de design, deixar o modelo de design muito bem desenvolvido, grande parte das coisas já prontas pra que a gente conseguisse aplicar essa estratégia no mercado.

ENTREVISTADOR: Como o design auxilia no relacionamento com o mercado? De forma pró ativa em pesquisas e comunicação com o cliente ou reativa em projetos para demandas específicas?

ENTREVISTADO: A gente trabalha com projetos para demanda específicas, a gente tenta fazer pesquisas e se comunicar com o cliente mas não de uma forma muito elaborada, é mais na experiência e no contato direto que a gente tem com eles, até mesmo porque a gente não tem uma estrutura grande o suficiente para contratar um grupo de pesquisa pra descobrir o que o mercado quer, a gente acaba descobrindo o que o mercado quer e indo nas empresas e conversando com as pessoas, que compram ou não os nossos jogos, e descobrindo porque elas compram ou não os nossos jogos, e a gente vai modificando a forma como a gente se relaciona com o mercado através disso, e o designer também, a gente sempre esta tentando descobrir o que a gente pode melhorar, de acordo com o que as pessoas veem dos nossos jogos, então a gente pode considerar mais uma forma reativa do que pró ativa.

ENTREVISTADOR: O que você entende por design?

ENTREVISTADO: O design a gente entende não só o game design, a gente considera como toda experiência, a experiência visual, a experiência de uso, a experiência sonora, e a experiência de aprendizado que é a mais importante, então a gente tem o designer de áudio que são os sons do jogo, de fundo, as narrações, as falas, enfim, tudo o que é sonoro, a gente tem o designer visual, que é o designer dos personagens, dos ambientes, daquilo que eles representam, tem o game designer que experiência de jogo, do que acontece, quais são as regras que o jogador deve seguir, então o designer para a empresa é bastante amplo, essa nossa ideia.

ENTREVISTADOR: O design faz parte da cultura da empresa? Como é a cultura de design da empresa? Comente.

ENTREVISTADO: Sim, acho que tudo indústria de games o designer faz parte, a cultura de designer da empresa a gente tem o nosso universo ficcional pronto, que é a base, a gente pode considerar isso como nosso designer, não só o desenho de cada personagem mas a história de vida de cada um deles, e a personalidade de cada um deles, e cada um dos jogos que a gente faz é em cima disso que a gente tem, então a gente sempre parte de um designer já pronto, para desenvolver um jogo novo em cima do que a gente já tem, então é uma das funções do designer ser o ponto de partida dos nossos jogos.

ENTREVISTADOR: Qual é o papel do design na empresa? O que o design faz na empresa?

ENTREVISTADO: O papel do design na empresa é fazer com que os jogos sejam melhor compreendidos, e passem uma experiência melhor do jogo para os jogadores, para que o resultado final do nosso jogo que é treinar os colaboradores da empresa seja um resultado efetivo, um resultado que de certo. O papel do designer na empresa é então fazer com que o nosso produto seja bem recebido e bem utilizado para que o fim, o objetivo fim do nosso produto tenha sucesso. E o que o designer faz na empresa, ele dá essa sustentação para que a gente consiga colocar essa nossa estratégia para o mercado, consiga fazer com que os nossos jogos tenham um tempo de

desenvolvimento menor e sejam mais baratos para quem for comprar os nossos jogos comparados com outros jogos que estão no mercado, então o papel do designer também é um papel de fazer com que os nossos projetos sejam mais baratos e sejam mais rápidos.

ENTREVISTADOR: A empresa considera o design como uma vantagem competitiva para os seus games? Como?

ENTREVISTADO: Sim, fazendo com que os games possam ser desenvolvidos mais rapidamente e tenham um custo menor do que os outros concorrentes que tem que desenvolver do zero, o seu designer, como a gente já tem uma estrutura de design pronta, a gente utiliza essa estrutura, personaliza para cada empresa, fazemos um jogo personalizado e assim a gente tem uma vantagem sobre os nossos concorrentes, uma desvantagem seria a gente não tem um designer exclusivo para cada jogo, não seria uma desvantagem mas sim uma outra estratégia, fazer um jogo exclusivo para cada empresa, fazer um jogo com designer exclusivo para cada empresa, como a gente faz com o mesmo design para várias empresas, elas aceitam pagar menos pelos nossos jogos justamente por causa disso.

ENTREVISTADOR: Quais estratégias de design são utilizadas pela empresa para atingir os seus objetivos?

ENTREVISTADO: Essa de utilizar o design como uma plataforma para desenvolvimento de novos jogos, então a gente utiliza o design que a gente já tem que teve um investimento inicial mais alto, mas que a longo prazo ele vai se pagar, fazendo com que os jogos, sejam mais fáceis de produzir e mais rápidos também, então a estratégia de designer é justamente essa de ter um design no começo mais bem elaborado para que a gente possa replicar esse designer em vários jogos, não replicar, porque não é exatamente igual, mas utilizar toda essa estrutura de design ao longo do tempo e ganhar em cima disso.

ENTREVISTADOR: Qual é a integração de design com outras áreas da empresa? Marketing, produção, vendas e finanças, comente.

ENTREVISTADO: Como a empresa é bastante pequena a gente não tem área de finanças, área de vendas, sou eu mesmo que

faço, então o próprio produtor já faz a venda e já se comunica com o cliente diretamente para saber o que o cliente espera do jogo, assim fica muito fácil pra produção do jogo, e o marketing também é feito nessa visitas que a gente faz nas empresas para mostrar nossos jogos o que a gente pode fazer para a empresa, e eu sempre estou presente também, então o nosso marketing, nossas vendas e a produção dos jogos, é praticamente a mesma área então fica muito fácil trabalhar, saber o que o cliente quer, saber o que o cliente quer depois que ele comprou o produto, pra que a gente possa desenvolver um jogo bem específico para ele.

ENTREVISTADOR: Acredita que o designer possa trabalhar com outras áreas que ainda não trabalham em conjunto? Comente.

ENTREVISTADO: Como a nossa empresa é pequena então o designer trabalha com todas as áreas, de uma forma bastante direta então não tem esse problema, não tem como o designer não trabalhar com outras áreas.

ENTREVISTADOR: Como o design influencia nos quatro Ps marketing da sua empresa?

ENTREVISTADO: O produto é sempre feito em cima do designer que a gente já tem, o preço é mais barato pelo investimento que a gente fez no designer a gente consegue ter um preço mais barato, então a gente investiu mais no designer no começo do desenvolvimento, então agora a gente está colhendo o fruto desse desenvolvimento, na praça nossa distribuição, como os nossos jogos fica m dentro do nosso sistema, então a gente tem total controle sobre ele, se a gente quiser modificar alguma coisa a gente pode, e na promoção, a gente não tem tanta promoção dos nossos jogos, a gente não tem, a gente é independente, e na promoção como a gente vai visitar as empresas e mostra direto os jogos, o nosso sistema, os jogos, e o que ele é capaz de fazer, então fica mais fácil, não tem um designer específico para promoção, o produto é a nossa própria promoção.

ENTREVISTADOR: A empresa tem uma metodologia formal de design relacionada com o objetivo estratégico da empresa? Se a resposta for sim, comente como ela busca atingir os seus

objetivos do produto, do atendimento ao público alvo, atendimento a custos, prazos e responsabilidades.

ENTREVISTADO: A nossa metodologia de design é bastante simples, a gente já tem a estrutura de design, então por exemplo, os personagens a gente já tem, o personagem desmembrado em várias posições, então a gente tem braços, pernas, cabeças, troncos, todos eles em várias posições, e quando a gente precisa montar uma imagem com esse personagem, a gente monta uma imagem em cima desses várias pedaços que o personagem tem, então para a gente fica fácil montar uma imagem de um personagem e isso acontece com todos os personagens e os ambientes que a gente tem eles já estão todos modelados e também fica fácil montar em cima daquilo que já está feito, então o ambiente e personagem a metodologia é montar, para design de áudio, a gente contrata um narrador uma empresa que faz trilha sonora, narração de áudio, para dar um profissionalismo maior naquilo que é falado durante o jogo, então fica muito simples desenvolver a parte de design desse jogo, e a parte de usabilidade, onde vão os botões, onde vai o placar, enfim, como vai ser a troca de informações a gente já tem alguns modelos de mecânica de jogo que a gente pode modificar mudar um pouco a cara mas eles já estão pronto, então fica fácil fazer um jogo novo, mais ou menos a gente muda o recheio do jogo já que está tudo pronto a estrutura de design que a gente já tem. Como busca atingir os objetivos do produto? Através disso, de um processo que seja mais rápido e mais barato para a gente o desenvolvimento do jogo, do objetivo do atendimento ao público, a gente consegue gerar partes de jogos bastante fácil para ser aprovado pelo cliente, atendendo aos custos, prazos e responsabilidades.

ENTREVISTADOR: Como é gerenciado a comunicação interna, como o designer participa da geração e da difusão da informação?

ENTREVISTADO: A comunicação interna a gente trabalha, tem uma reunião semanal, e trabalha muito pela internet, todos os nossos documentos, todos os nossos arquivos, a gente trabalha muito com a Nuvem, então lá a gente trabalha muito em cima dos mesmos documentos. E como o designer participa na geração e na difusão da informação? não participam, como a

empresa é pequena então a gente não tem um processo de geração e difusão da informação formal, precisa, visto que a gente sempre se comunica e visto que tudo aquilo que a gente faz está na Nuvem e todo mundo tem acesso, todo mundo tem acesso e todo mundo pode modificar, então fica fácil de todo mundo contribuir, de todas as áreas da empresa.

ENTREVISTADOR: Como a empresa faz a gestão do desenvolvimento dos games?

ENTREVISTADO: O desenvolvimento dos games sai da venda já com uma necessidade do cliente em vista, disso é passado para as duas áreas, a área de programação e a de designer, e elas vão construindo em cima da estrutura do jogo que já tem, um novo jogo que vai ser testado e aprovado para o cliente junto, testado pelo produtor e aprovado junto com o cliente, aos poucos, então a gente sempre utiliza aquilo que a gente já tem, como se a gente fosse fazendo edições ou reedições de um jogo virgem que a gente já tem, utilizando a estrutura de designer que a gente já tem, colocando em cima desse jogo, e fazendo novas versões até ficar ideal para o cliente para que a gente disponibilize no nosso sistema e o cliente tenha acesso e posso jogar.

ENTREVISTADOR: Como a empresa faz a gestão da área de design?

ENTREVISTADO: Tem o designer, a gente trabalha mais por projeto e menos por área, então a área de designer ela funciona a partir das demandas que o produtor passa do cliente e vai modificando o designer do jogo até o cliente ficar satisfeito, passando pelo produtor que é o contato entre a empresa e o cliente, então não tem uma gestão específica para a área de designer é a mesma forma como o produtor se relaciona com a área de programação.

ENTREVISTADOR: Na empresa o design é uma área, um setor departamento, ele está vinculado a qual área?

ENTREVISTADO: É uma pessoa, o designer é uma pessoa, e ele se relaciona com todas as áreas, diretamente com a programação e com a produção do jogo, não tem design sem programação e também não tem programação sem design como

produção não existe sem essas duas outras áreas, então se a produção é responsável pelos testes do jogo, pela verificação da qualidade do jogo, e o designer não está relacionado a nenhuma área, é uma área específica de design e arte.

ENTREVISTADOR: Quantos colaboradores formam a equipe de designer?

ENTREVISTADO: Um.

ENTREVISTADOR: Qual a formação deles?

ENTREVISTADO: Em design. A equipe de design também é responsável pela contratação do designer de áudio, da narração, enfim daquilo que for necessário, visto que não é a especialidade do nosso designer, o nosso designer ele trabalha com arte visual, arte gráfica, e não com o áudio, mas ele é responsável pelo áudio também.

ENTREVISTADOR: A empresa investe no aperfeiçoamento profissional dos designers da empresa?

ENTREVISTADO: Sim, não investimento financeiro mas nosso designer, por exemplo, está tirando um tempo do seu próprio trabalho para se aperfeiçoar e estudar um softer específico para edição de vídeo que a gente acha que isso no futuro vai colaborar com os jogos da empresa, então de uma certa forma é um tipo de investimento.

ENTREVISTADOR: Em maior conhecimento em negócios para o designer?

ENTREVISTADO: Não, o conhecimento em negócios a gente discute sempre nas nossas reuniões semanais, mas não é muito, não tem investimento específico para esse tipo de conhecimento para a área de designer.

ENTREVISTADOR: A empresa possui um processo de proteção da propriedade intelectual integrado ao desenvolvimento e ao designer?

ENTREVISTADO: Ainda não, a gente tem bastante interesse em ter tudo aquilo que a gente já fez registrado, mas a gente ainda não se preocupou com isso na verdade, um dos nossos objetivos

é ter tudo registrado, em nosso nome, para que ninguém possa se apossar daquilo que a gente fez.

ENTREVISTADOR: Como o design mostra o seu valor para a empresa? O desempenho do design na empresa é medido? Como mensura o seu desempenho financeiro e não financeiro? Pode ser medido, por exemplo, pelo impacto financeiro direto e pelo impacto no valor da marca?

ENTREVISTADO: O desempenho do design na empresa é justamente isso que a gente consegue ver de ter um investimento maior, inicial em design para que a gente pudesse colher os resultados desse investimento agora, no desenvolvimento de novos jogos, a gente não mensura financeiramente, em centavos, mas a gente consegue ver inclusive em comparação com o preço do mesmo tipo de jogo que outros concorrentes tem, o nosso continua sendo mais barato, justamente por causa desse desempenho que o design tem, através do investimento inicial que a gente fez nele. E o desempenho não financeiro? A gente vê pela experiência que o jogador tem, a gente já teve essa preocupação com o design de que o jogador hoje tenha uma experiência um pouco melhor, inclusive do que com outros jogos que a gente vê no mercado também. Pelo impacto no valor da marca, como a empresa é nova e pequena, e como a nossa marca não é conhecida no mercado ainda, a gente tem que ir de empresa em empresa vender os nossos jogos, então a gente não tem uma marca de valor, mas a gente acredita que no futuro a gente fiquei conhecido por fazer esse tipo de jogo específico, e a sim o design vai ter um valor na marca, até mesmo porque a nossa marca vai ser conhecida pelo design, pelo seu universo ficcional e pela agilidade e custo que a gente tem, pela agilidade e pelos preços dos nossos jogos.

ENTREVISTADOR: Existe na empresa gestão de marca Blending, existe um manual de marca seja ele institucional ou de games?

ENTREVISTADO: De games tem o guia de estilo, que já foi falado, e da marca a gente não tem.



ENTREVISTADOR: Como o design contribui para a marca da empresa? E para a marca do jogo?

ENTREVISTADO: Para a marca do jogo através do conhecimento do universo ficcional, então quem jogou um jogo de um tema específico, ao jogar outro ele vai reconhecer os personagens, vai reconhecer aquele ambiente, vai ficar familiarizado, com então a marca do jogo, mas da empresa a gente não tem uma gestão de marca, não tem um manual de marca, a gente não tem muito material de divulgação, e quem faz o nosso material de divulgação é sempre o mesmo design é o nosso designer então ele não sai muito daquilo que é esperado.

ENTREVISTADOR: Em que medida o design participa do sucesso dos games da empresa?

ENTREVISTADO: O design participa do sucesso do game pela experiência que o game proporciona, pela familiaridade que o jogador tem com o designer com o universo do próprio jogo, e o sucesso comercial através de a gente conseguir um preço menor, e ser mais rápido na entrega do cliente. Se tem alavancagem de propriedade intelectual? A gente tem um interesse em fazer outros tipos de publicação, a partir da nossa estrutura de designer, por exemplo, fazer histórias em quadrinhos sobre temas específicos de treinamento, então a história em quadrinhos sobre qualidade de vida, utilizando os personagens dos jogos, histórias em quadrinhos de segurança do trabalho, utilizando esses mesmos personagens, para ter um complemento ao treinamento que a empresa oferece aos seus colaboradores, então não ficar só no jogo, mas passar para outras formas de mídia também, e mais futuramente fazer algum tipo de áudio visual, de animação, alguma outra coisa que a gente pode trabalhar muito na alavancagem da propriedade intelectual, com a estrutura de designer que a gente já tem para os novos jogos.

ENTREVISTADOR: Como se integra o design dos diversos itens de comunicação externas? Papelarias, anúncios, embalagens, stands, lojas e sites? E item de comunicação interna sinalização, aparato visual, restaurações?

ENTREVISTADO: Externa a gente não trabalha, como o nosso tipo de venda é um tipo de venda pessoal, de visita, a gente não

tem um material de comunicação impresso, a gente vai até a empresa, e o que a gente tem é o nosso web site, em que sim a gente leva em consideração o design do jogo, o design da marca da empresa mas não tem uma formalidade nisso, e comunicação interna é a mesma coisa, não tem uma preocupação dentro da empresa com esse tipo de coisa, esse empresa é bem solta em relação a isso.

## 2. ENTREVISTA COM “EMPRESA B”

ENTREVISTADOR: Idade?

ENTREVISTADO: 32 anos.

ENTREVISTADOR: Cargo?

ENTREVISTADO: Sou Diretor de tecnologia da empresa.

ENTREVISTADOR: Formação?

ENTREVISTADO: Eu cuido de tudo o desenvolvimento, também. Sou formado em ciências da computação, tenho mestrado em inteligência artificial, e pós-doutorado em engenharia do conhecimento.

ENTREVISTADOR: Possui capacitação formal ou informal em design?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: E gestão?

ENTREVISTADO: Também não.

ENTREVISTADOR: Informal?

ENTREVISTADO: Informal eu fiz alguns cursos na área quando eu estava em incubadora na área de gestão. Mas só... só cursos, eu fui pegando, nada de marcar para pegar certificado, tipo (de hoje) não.

ENTREVISTADOR: Aham. E a decisão e participação na empresa? Operacional, tático, estratégico?

ENTREVISTADO: Estratégico. Aham.

ENTREVISTADOR: Número de empregados da empresa. Hoje?

ENTREVISTADO: Hoje está com cinco pessoas. É uma microempresa.

ENTREVISTADOR: Conta um pouco do histórico da empresa?

ENTREVISTADO: Tá. A empresa começou em 2003, desenvolvendo software (com forma) próprio. É aí em 2004 ela migrou para games de celular. Porque o mercado de software era meio saturado, game de celular, a gente ficou até 2008. A gente vendeu jogo de celular no mundo inteiro. Em 2008 por causa da venda de uma outra empresa que a gente tinha, a gente teve que mudar de mercado, a gente foi para game, web e redes sociais, trabalhou redes sociais e atualmente, 2011, a gente voltou para mobile. Então a gente está trabalhando com redes sociais e mobile. Então, a plataforma que a empresa desenvolve é atualmente jogos para redes sociais e de jogos para dispositivos móveis, que é tanto para Android's como para Smartphones e IOS.

ENTREVISTADOR: E que jogo que é? De entretenimento? Serious games?

ENTREVISTADO: Eh... o forte é jogo de entretenimento.

ENTREVISTADOR: Tá. Como é que é o mercado, esse mercado da empresa?

ENTREVISTADO: Então: o mercado-empresa tem o mercado meio complicado de trabalhar. Porque você tem assim, o volume de downloads até... Antigamente a gente trabalhou num mercado aonde a gente vendia o jogo. Mas esse mercado de games, de jogo, mudou bastante. E atualmente está muito no mercado muito do free-to-play. É jogar o jogo de graça e ganha em cima de propaganda, em cima do jogo. Então ele dá o jogo de graça esse game. Então é um mercado que é difícil conseguir destaque dentro para operadora. Então não tem mais a operadora. Então, dentro do deck e as distribuidoras... Então, é uma das boas maneiras é conseguir um certo espaço, um jogo fazer propaganda do outro e assim, porque tem uma passe e usuários que vão consumir os jogos e clicar nas propagandas e dar receitas para a empresa. Antigamente a parte gráfica, a parte de design do jogo ele era voltado muito mais para o material de

apresentação do jogo. Por quê? O jogo tinha que se vender muito antes, por quê? Era isso que fazia o jogo vender. Quando o jogo vendia, o que estava "in game" não importava tanto. Por quê? O importante era fazer umas coisas bonitas para vender o jogo, e depois que o cara fez download, o gráfico "in game" era importante, mas não era importante como é agora. Agora a parte "in game" é importante. Por quê? Como é um jogo free-to-play, o cara tem que continuar jogando. Então a parte "in game" é muito importante. Eh... A... inserção de novos conteúdos gráficos, como novos eh... personagens, a customização dos personagens é muito importante agora. Então, essa parte artística ganhou um peso maior no game, na parte "in game". A parte "out game" continua importante para fazer o download, mas a parte "in game" ganhou mais importância agora.

ENTREVISTADOR: A empresa já recebeu algum tipo de investimento privado ou público?

ENTREVISTADO: Sim. A gente tem dois angels privados, também.

ENTREVISTADOR: A empresa, com esse investimento, investiu em design?

ENTREVISTADO: Investiu. A metade do investimento que a gente fez foi na equipe de designers. Quer dizer, em artistas também.

ENTREVISTADOR: A empresa pode definir se o seu desenvolvimento - não é exatamente com esses nomes, mas em fases eh... de conceito? Pré-produção? Protótipo? Produção? As versões intermediárias? Até o gold? E pós-produção?

ENTREVISTADO: Ah, sim, não que isso mesmo seja formal, mas a cabeça do desenvolvimento segue mais ou menos essa sequência.

ENTREVISTADOR: Como é que o design participa em cada uma dessas partes? Por exemplo?

ENTREVISTADO: Eh... a gente gosta... gosta de integrar toda a equipe. Então o nosso artista, o nosso designer, acaba participando de todas as etapas. Desde o conceito até a etapa final. Não, é que tem coisas que é coisa de programador, o

designer não vai botar a mão, mas o designer vai ter que estar ciente das limitações que vai ter para atrapalhar, então a gente gosta de envolver o artista, o designer, em todas as etapas, também.

ENTREVISTADOR: Legal. O game possui um guia de estilo de arte? Tem algum documento...?

ENTREVISTADO: Então...

ENTREVISTADOR: ... formal? Sobre o...?

ENTREVISTADO: O documento formal, não tem. Na reali... Às vezes a gente consegue formalizar, às vezes não. Mas é importante no começo do projeto definir tem a linha artística. Isso é uma coisa que informalmente é feito muito rígido, e em alguns projetos é feito formalmente, mas a maioria tem esse controle rígido mas é informal. Mas tem uma linha, assim... O começo do projeto é definido a linha artística a ser seguida. Isso é... é definido.

ENTREVISTADOR: Qual é a relação dessa linha artística com a estratégia do jogo? Estratégia comercial de vocês?

ENTREVISTADO: É importante. Claro, é essa... totalmente atrelado à estratégia comercial. Por quê? Quando ... antes de definir a linha artística, é definido o público-alvo. dependendo do público-alvo que é feita a linha ... ter começado a opinião no final do processo. Entendeu? Então assim, o importante para a gente é que tenha uma etapa que todo mundo possa dar opinião. A gente fecha bem o negócio, e a partir daí, a gente segue o caminho também junto o (estilo). Para não chegar no momento final e ter uma guinada de estilo. Então a gente define bem, antes, todo mundo participa, e depois segue essa linha.

ENTREVISTADOR: Como é que é a estrutura organizacional da empresa?

ENTREVISTADO: Então: eh... assim, a empresa é pequena então acaba dividindo em diretoria, programadores e artistas. Ponto. É essa é a divisão da empresa. O resto dos cargos são atribuídos na medida que o projeto vai sendo feito. Mas, a estrut... a estrutura organizacional da empresa mesmo é diretoria, programador e artista.

ENTREVISTADOR: Eh... E do desenvolvimento? Segue essa mesma linha?

ENTREVISTADO: Segue essa mesma linha.

ENTREVISTADOR: Tá. A empresa possui um produtor de games? E...

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Não?

ENTREVISTADO: Não. O cargo... o cargo formal de produtor não existe.

ENTREVISTADOR: Tá. Qual a relação... quem faz esse... a gestão do desenvolvimento do jogo?

ENTREVISTADO: No caso, eu, que sou diretor da empresa, faço a gestão do desenvolvimento.

ENTREVISTADOR: O diretor trabalharia como produtor também?

ENTREVISTADO: Sim. Quer dizer... não tem um cargo formal de produtor. É que produtor, ele teria muitas coisas envolvidas, tipo: captação de recursos, toda essa parte, entendeu? Então assim, acaba sendo concentrado tudo, game, designer, produtor, numa pessoa só.

ENTREVISTADOR: Tá.

ENTREVISTADO: Como quase toda a empresa pequena.

ENTREVISTADOR: Eh... qual a relação do produtor ou do diretor, como produtor, com as outras áreas como marketing, finanças?

ENTREVISTADO: Total. É empresa pequena: não tem área de marketing, não tem área de finanças, tem o administrativo. Entendeu? Mas produtor/game designer/marketing interage com todo mundo.

ENTREVISTADOR: Aham. E com os diferentes níveis hierárquicos da empresa?

ENTREVISTADO: Também. Total.

ENTREVISTADOR: Total? A empresa faz algum tipo de elaboração formal da estratégia corporativa?

ENTREVISTADO: Sim. A gente... a gente normalmente - a cada seis meses - cria um plano estratégico da empresa. Quais são as coisas tomadas? E para que? Como a empresa vai? Por exemplo.

ENTREVISTADOR: O designer participa?

ENTREVISTADO: Participa.

ENTREVISTADOR: Da elaboração?

ENTREVISTADO: Participa. Em certos níveis, mas participa.

ENTREVISTADOR: Certo. Eh... Qual que é a influência de - no caso agora, vocês não tem um "publisher" - mas de ser um mercado independente? Desse mercado independente nessa empresa?

ENTREVISTADO: A influência é bem grande. Porque as coisas mudam muito rápido. Quer dizer, a gente está à mercê de um mercado que tem mudanças muito drásticas e muito dinâmicas. Então a gente tem que estar sempre olhar o mercado para poder... Assim, é difícil para uma empresa seguir uma estratégia de seis meses. Às vezes em quatro meses o tem que dar uma guinada e mudar um pouco a estratégia, entendeu? A cultura interna da empresa é totalmente adaptativa, tem que se adaptar a essas mudanças externas também.

ENTREVISTADOR: A cultura é dinâmica então?

ENTREVISTADO: Então, é dinâmica. É.

ENTREVISTADOR: Como é que o design auxilia no relacionamento com o mercado? De forma proativa em pesquisas de comunicação com clientes? Ou reativa através de projetos e demandas específicas?

ENTREVISTADO: Para nós o design é mais reativo. Ele segue mais uma visão reativa mesmo.

ENTREVISTADOR: Eh... O que tu entende por "design"?

ENTREVISTADO: Então: eu entendo design como projeto. Mas na área de games, de empresas de games, eu não separaria

muito a questão de games e design, que é uma coisa de projeto games, e tem o design em si, numa... numa visão de design gráfico, para mim, ele é o artista, é o cara que vai montar a parte gráfica do nosso jogo. Gráfica, interfaces, entendeu? Então tem o design de interfaces, o design de personagens, de cenário, mas ele está mais atrelado à parte artística. E eu tenho designer que está mais atrelado à mecânica de jogo.

ENTREVISTADOR: Aham. O design faz parte da cultura da empresa?

ENTREVISTADO: Sim.

ENTREVISTADOR: E como é que é a cultura de design da empresa?

ENTREVISTADO: Ah, sim, vamos lá... Como já existe uma equipe de design bem reativa, entendeu? De... tentar trabalhar com o que o mercado está absorvendo, entendeu? Essa é a cultura da empresa. Então assim, a gente busca contratar pessoas na área de design que sejam pessoas que têm uma capacidade boa de absorção e que não trabalhem num único estilo. Que trabalhem em... que consigam trabalhar em vários estilos. Então, essa cultura na área de design dentro da empresa é procurar pessoas que sejam maleáveis. Às vezes a gente acaba perdendo porque a gente perde um profissional que seria muito bom, para ser top num único estilo. Mas como a gente precisa de pessoas mais maleáveis, acaba deixando de lado esse profissional e procurando pessoas que sejam mais adaptativas.

ENTREVISTADOR: Aham. E o que é que o design faz na empresa? Qual é o papel deles?

ENTREVISTADO: Tudo. A-ha. Só que assim: participa de todas as etapas da empresa, todas as etapas de projeto, como todo mundo participa, como programador, e depois fica atrelado à questão de... das artes "in game" e "out game", né, dentro do jogo é fora do jogo, e a parte de design de interfaces, de eh... materiais publicitários, por aí vai.

ENTREVISTADOR: A empresa considera o design como uma vantagem competitiva? Para os seus jogos?



ENTREVISTADO: Sim, um bom design faz muita diferença na parte competitiva da empresa.

ENTREVISTADOR: A sustentabilidade econômica é uma das preocupações da empresa? Como é que ela se relaciona com o design?

ENTREVISTADO: Assim... eh... é impor... ela... uma das coisas mais complicadas da empresa é a gente montar uma equipe de design boa o suficiente para o seu jogo causar o impacto positivo e realmente vender. Então assim, eh... muitos dos projetos da empresa que não tiveram sucesso, a gente pôde atrelar o fracasso à equipe de design mesmo, que não conseguiu fazer um design que conseguiu eh... cativar o jogador. Entendeu? Então assim, a gente é uma empresa muito voltada para a programação, que os sócios são desenvolvedores, mas que o sucesso dela acaba sendo muito atrelada ao design.

ENTREVISTADOR: Quais são as estratégias de design que são utilizadas pela empresa para atingir os seus objetivos?

ENTREVISTADO: Daí... tá... a gente não tem as estratégias formais de design, quer dizer, é uma empresa que ele não tem um controle assim, ainda não tem ainda isso implementado dentro dela.

ENTREVISTADOR: Aham. E o que é a integração do design com as outras áreas da empresa, como marketing, finanças, vendas?

ENTREVISTADO: Total. Ela está totalmente integrada... Faz parte... Para mim eu não diferencio muito a equipe de design da equipe de marketing, por exemplo. Está bem associado, entendeu? Então, acaba sendo uma integração total delas.

ENTREVISTADOR: Aham. Como é que o design influencia os 4 P's do Marketing? O Produto, o Preço, a Praça e o Promoção?

ENTREVISTADO: Ele... ele... ele é a cara do produto - entendeu? - o mercado sempre atrelado ao produto. O preço, aí sempre tem que levar, por exemplo, o (bom senso) na... na montagem do preço, vamos supor, porque muito conteúdo gráfico, muita beleza visual, acaba sendo muitas pessoas e muito custo. Então também está associado ao preço. E o último é praça? Tipo, que é o... o público-alvo está atrelado também á

escolha da área de design. Então acaba sendo atrelado também à Praça, que seria o nosso público-alvo, entendeu? E a promoção, daí no caso, quando se tem qualquer evento de produção, você acaba recebendo material publicitário próprio de promoção. E quem vai fazer esse tipo de material é a minha equipe de designer também.

ENTREVISTADOR: Aham. Eh... A empresa tem uma metodologia formal de design? Que esteja relacionado aos objetivos estratégicos da empresa?

ENTREVISTADO: Não. Isso faz parte da empresa, mas ela não tem.

ENTREVISTADOR: Tá. Eh... Então como é que funciona, funciona o trabalho do designer? Ele recebe... um?

ENTREVISTADO: Olha só, ele recebe demanda, discute a demanda e trabalha. Tipo... normalmente é muito ad-hoc assim, é: "ah, tem uma demanda?" "vamos lá, que vai circular" e me devolve a demanda, faz a demanda e me entrega e pronto.

ENTREVISTADOR: Aham. Como é que e é gerenciado a comunicação interna dentro da empresa? Porque design participa dos documentos...?

ENTREVISTADO: Sim, normalmente a gente tem um documento do jogo que todo mundo tem acesso ao documento, toda a equipe envolvida tem acesso ao documento e o design também tem acesso ao documento. E a comunicação é uma comunicação mais informal do que formal.

ENTREVISTADOR: Aham. Como é que a empresa faz a gestão do desenvolvimento do game?

ENTREVISTADO: Ela tem o controle da gestão, ela tem ferramentas de metas e prazos, você entendeu? E depois ainda eh... alguma - estilo - alguma ferramenta de tracking, maior controle, tanto e fazer o tracking de desenvolvimento. E, do lado do artista, tem uns... conteúdos a serem gerados e mais o tracking mesmo de conteúdo também.

ENTREVISTADOR: Aham. Na empresa o design é uma área? Um setor?

ENTREVISTADO: Eh... eu não saberia diferenciar... Eu não gostaria de diferen... eu não saberia diferenciar setor de área, mas assim... É um setor, meu. Tem a programação, a... diretoria, programação e... arte.

ENTREVISTADOR: E ela está vinculada a alguma outra área?

ENTREVISTADO: Não. Elas só responde à diretoria mesmo.

ENTREVISTADOR: Tá. Quantos colaboradores formam a... o setor de design? E qual a formação deles?

ENTREVISTADO: Então: o meu setor de design é atualmente formado por uma pessoa. Ah, até seis meses atrás a gente tinha quatro pessoas. Então, a gente está passando por uma reformulação, a ideia é reformular o nosso setor e aumentar essa equipe. Mas atualmente ela é só uma pessoa, que é um graduando na área de artes. De artes finais e de webdesign ainda.

ENTREVISTADOR: Aham.

ENTREVISTADO: Mas eu já tive equipes formadas por 4-5 artistas formados, entendeu? Formados em design normalmente. Formados em design, mas atualmente eu dei uma reformulada e está com uma pessoa só.

ENTREVISTADOR, Aham. A empresa investe no aperfeiçoamento profissional dos designers da empresa?

ENTREVISTADO: Sim. Normalmente a agente acabar pagando cursos de ferramentas que ele não domina, entendeu? Porque assim, o designer dentro de uma empresa de games está muito voltado também, atrelado às ferramentas. Então eu acho que acaba buscando o treinamento desse artista nessas ferramentas, entendeu?

ENTREVISTADOR: Aham. E investe num maior conhecimento sobre a gestão e negócios?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Não? Tá. A empresa possui algum tipo de alavancagem de propriedade intelectual? Do designer? Por

exemplo, personagem, utilização de personagens de outras mídias? Especialmente de produtos? De merchandising?

ENTREVISTADO: Assim: na área de design, não. Tá? A gente tem controle de propriedade intelectual, a gente tem registro de software, mas não na área de design. Sabe? Assim, tipo assim, nosso foco tem sido no registro de software, não nos registro de personagens e artes. A gente tem disso como sendo importante mas não tem feito.

ENTREVISTADOR: A empresa possui um processo de proteção de propriedade intelectual integrada ou desenvolvimento?

ENTREVISTADO: Não. Do design não. Na programação sim.

ENTREVISTADOR: Como é que o design mostra o seu valor para a empresa?

ENTREVISTADO: Ah... Assim, a gente enxerga o valor dele no produto final. Porque assim, a atratividade com relação ao cliente acaba sendo muito grande por ter um design bem-feito, entendeu? Então assim, vamos lá, a gente é uma empresa de programadores que enxerga que o designer e é uma das partes mais importantes da empresa. Às vezes mais importante do que a programação porque a programação fica no background. Eh... a programação produ... possibilita a criação de outros tipos de produtos. Mas a cara para o cliente acabar sendo o design.

ENTREVISTADOR: Aham E o desempenho do design é medido? Como é que vocês mensuram o desempenho? Eh... desempenho financeiro? Ou não-financeiro por exemplo? Pelo lucro ou pelo prejuízo? E não-financeiro pela percepção do cliente? Ou no valor da marca?

ENTREVISTADO: Então: a gente não tem nenhum tipo de medida ainda. A... eh... essa questão é bem informal, mesmo. Bem informal, mesmo.

ENTREVISTADOR: Tá. Existe na empresa gestão da marca? Um tipo de branding? Existe um manual de marcas? Seja da empresa? Seja do game?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Como é que o design contribui para a marca da empresa? Além da marca do jogo?

ENTREVISTADO: Eh... Ela contribui para a marca do jogo. Dentro da empresa a gente não acabou... A gente acabava não focando nesse tipo de coisa.

ENTREVISTADOR: Em que medida o design participar do sucesso do game da empresa? Pode ser através da redução de custos? De desenvolvimento? De incremento de vendas? Alavancagem? De propriedade intelectual? Posicionamento da marca? Satisfação de clientes e funcionários? Percepção de consumidores?

ENTREVISTADO: O game participa... O design participa diretamente da... da marca do jogo e... da alavancagem da venda. Isso é direto, entendeu? E da captação de novos clientes.

ENTREVISTADOR: Aham. Eh... E como se integra o design nos diversos itens de comunicação externa? Como papelaria, anúncios, estandes, sites e manuais? Internas da empresa? Igual: arquitetura das instalações da empresa, sinalização, da...

ENTREVISTADO: Pode parar. Isso aqui é responsabilidade deles. Só eles. Entendeu? Não teria outro setor da empresa que teria responsabilidade sobre isso daí. Entendeu?

ENTREVISTADOR: Então tá, mas não formal?

ENTREVISTADO: Não formal. Mas é responsabilidade deles.

### 3. ENTREVISTA COM “EMPRESA C”

ENTREVISTADOR: Idade?

ENTREVISTADO: Eu tenho 23 anos.

ENTREVISTADOR: Cargo na empresa?

ENTREVISTADO: Programador e produtor e a parte um pouco de game design também.

ENTREVISTADOR: E a sua formação?

ENTREVISTADO: Formado em Jogos Digitais.

ENTREVISTADOR: Tu possui algum tipo de capacitação formal ou informal em design, em arte voltado pros jogos?

ENTREVISTADO: Informal, somente informal. Estudo de internet, inclusive a interface dos nosso jogos sou eu que produzo. E a gente trabalha junto com um artista que é terceirizado para a empresa.

ENTREVISTADOR: E alguma capacitação em gestão?

ENTREVISTADO: Apenas do curso, que dá uma parte de gestão também. Gestão de projeto, como montar, procurar e seguir planos.

ENTREVISTADOR: A tua participação na empresa, se é operacional, se é tático, se é estratégico?

ENTREVISTADO: A gente costuma sempre nunca tomar decisão sozinho, somos em três e sempre tomamos as decisões a três. Os três que tomam, inclusive para arte, como está a parte de desenho. Caso haja alguma divergência entre os três, é conversado de novo sempre ter uma decisão unânime.

ENTREVISTADOR: Hoje são quantos na empresa?

ENTREVISTADO: Três. É uma micro empresa.

ENTREVISTADOR: Fala um pouco do histórico da empresa, como que ela começou, o que ela já fez até hoje?

ENTREVISTADO: Assim, a gente começou com um grupo de faculdade, fazendo o projeto integrador e a partir daí nasceu o nosso primeiro jogo, que a gente lançou já faz 4 meses, aí vimos que dávamos certo, começamos a trabalhar juntos, aí fomos para o projeto integrador dois, conseguimos fazer o melhor trabalho da faculdade, considerado já há bastante tempo. E a partir daí, do projeto integrador, a gente já sabia que queria montar uma empresa e já trabalhar com jogos, aí surgiu a empresa.

ENTREVISTADOR: E para que plataforma vocês desenvolvem? Pra pc, console, mobile?

ENTREVISTADO: Hoje a gente está mais focado em mobile, certo? Mas, por exemplo, já tivemos testes pro XBox, já estamos usando uma engine de múltipla plataforma e hoje, se a gente

quiser passar o nosso jogo, a gente consegue passar para 70% dos consoles.

ENTREVISTADOR: E que tipo de jogo é? Se é jogo de entretenimento, se é serious game?

ENTREVISTADO: É jogo de entretenimento.

ENTREVISTADOR: Vocês já receberam algum tipo de investimento privado ou público?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Se vocês podem definir o desenvolvimento dos jogos de vocês nas seguintes fases, talvez não com esses nomes, mas primeiro uma fase de conceito, depois uma fase de pré-produção, depois um protótipo, a produção, versões incrementais e uma pós-produção?

ENTREVISTADO: E, nossos projetos basicamente, tendo em base já com o jogo lançado, a gente fez um protótipo com arte e toda a parte da internet modificado para fazer a funcionalidade dele, a partir daí a gente fez um planejamento e começou a executar o projeto final.

ENTREVISTADOR: E como a arte participa em cada uma dessas fases? Na fase do conceito?

ENTREVISTADO: A gente não tem um artista in house, então tudo é feito estilo (paint), programador. Então a gente bola alguma coisa e chama os artistas para conversar e falamos: "a ideia é a seguinte, X, Y, Z", ele faz um conceito e a gente aprova e a partir daí parte para a finalização da imagem.

ENTREVISTADOR: Então ele participa do conceito desde as primeiras ideias?

ENTREVISTADO: Primeiras ideias.

ENTREVISTADOR: Daí vai pra produção?

ENTREVISTADO: Na produção em si é que ele termina as imagens, mas, por exemplo, as definições, assim, vai ter imagem de background, vai ter imagem de coisa, tudo a gente planeja, a gente só chega pra ele: "oh, a gente quer uma imagem de background com estilo tal, mais ou menos assim: uma paisagem

que vai ter uma floresta e coisas assim" e ele faz e entrega pra gente.

ENTREVISTADOR: Aham. Vocês têm algum tipo de guia de estilo de arte ou bíblia de arte que vocês podem entregar para esse artista ou ele é responsável?

ENTREVISTADO: Não, por exemplo, a gente tem característica do projeto, assim, por exemplo, vou dar o [nome do jogo], que foi o nosso projeto, a gente achou melhor usar pixel art, certo? Então a gente partiu pro conceito pixel art, teliset pra montar os mapas, coisas assim. Já outro projeto que a gente tá concluindo agora ele já é todo 3D, todo mais bonitinho, já vai ter full hd em imagem em definição, então a gente parte muito pro projeto e desenvolvimento, a gente não tem uma arte específica dizendo "isso aqui é a arte". A gente não tem muito isso.

ENTREVISTADOR: Vocês criam?

ENTREVISTADO: Cada projeto a gente tenta manter, por exemplo, um grau de rigidez grande para fazer uma coisa única, diferente, entretida, que todos gostem e a gente chama pessoas para ver, participar da pré-produção, porque a gente tem que montar algum protótipo, alguma coisa para as pessoas brincarem e a partir daí a gente vê como foi o grau de divertimento das pessoas, as pessoas conversam, acham que vale a pena, pode mudar, o que não pode e a gente bola uma arte específica para o jogo.

ENTREVISTADOR: A arte, então, não é rígida?

ENTREVISTADO: Não. Como o projeto em si, por exemplo, se a gente fosse seguir a linha do primeiro projeto a gente teria que fazer pixel art também agora.

ENTREVISTADOR: Cada projeto tem uma estratégia de arte diferente e essa estratégia não é rígida, vocês têm uma ideia inicial, passam para o artista e...?

ENTREVISTADO: Ele monta um esboço, aí ele envia pra gente. A base do nosso trabalho é assim: a gente dá a ideia para o artista, ele faz um concept em preto e branco, manda pra gente e a gente aprova, aí a gente pede uma palheta de cores base, aí,



se a gente aprovar a palheta de cores base, ele parte para a finalização.

ENTREVISTADOR: E qual é a relação dessa estratégia de arte de cada jogo com a estratégia da empresa de vocês, ou estratégia comercial de cada jogo?

ENTREVISTADO: A gente pesquisa muito, a gente vê jogos que estão saindo para as plataformas que a gente ainda não está, então a gente tenta seguir um pouco esse padrão, por exemplo, o que a gente fez bastante é coisa meiguinha, bonitinha, fofinha, coisas animadas, então a gente tenta seguir um pouco esse planejamento.

ENTREVISTADOR: A estratégia de vocês é baseada no mercado?

ENTREVISTADO: No mercado. A gente tenta procurar o que está sendo feito.

ENTREVISTADOR: Na construção dessa estratégia de arte de vocês então são os três sócios mais o artista contratado, terceirizado?

ENTREVISTADO: Isso.

ENTREVISTADOR: E como é essa relação de vocês?

ENTREVISTADO: A relação?

ENTREVISTADOR: Ele chega a dar conselhos para vocês dentro da estratégia ou ele só faz aquilo que vocês pedem?

ENTREVISTADO: Não, a gente pede bastante ajuda dele, porque, querendo ou não, somos programadores (risos). Então, assim, ele faz o desenho, a partir do momento que ele fez o desenho que a gente gostou, que a gente realmente acha, aí a gente chama ele para ver, já que não é a interface que ele faz, eu que faço sozinho e tal, então "oh, o que você acha? Está legal? Está contradizendo? Está fora de contexto, não está? Você acha que pode mudar aqui, mudar ali?", a gente sempre pede uma opinião também.

ENTREVISTADOR: E antes de ele fazer esses desenhos ele faz uma pesquisa de mercado para ver quais são as tendências, o que o mercado está seguindo?

ENTREVISTADO: Não, parte das nossas ideias.

ENTREVISTADOR: Como é a estrutura da empresa de vocês, a estrutura organizacional? Cargos diferentes, quem é responsável pelo que?

ENTREVISTADO: Assim, nós hoje somos em três pessoas, como eu vou explicar? Por exemplo, eu, o [nome do colaborador] e o [nome do colaborador], eu trabalho com programação, o [nome do colaborador] trabalha com programação, porém o [nome do colaborador] tem muito mais experiência, então ele segue uma linha de dizer "a gente vai seguir esse ponto", a gente está fazendo assim na parte de programação; o [nome do colaborador] parte mais pra parte de organização, por exemplo, planejamento, datas, entrega e mais produção e ele cuida da parte de 3D também, que ele está se especializando, certo? Então, assim que a gente termina certos pontos de programação, eu parto para a parte de arte, que é a parte de interface: botões, escore, letras, como a gente vai fazer. E a parte administrativa quem cuida sou eu e o [nome do colaborador] também, eu e ele que somos mais voltados para essa parte.

ENTREVISTADOR: Primeiro vocês fazem a programação do jogo e uma interface provisória?

ENTREVISTADO: Sim, a gente faz a funcionalidade para depois fazer a finalização.

ENTREVISTADOR: E vocês pegam os elementos de interface que o artista manda para vocês e colocam na versão final?

ENTREVISTADO: Não, a gente faz tudo mockup, por exemplo, precisa fazer um botão de Start rolando em um photoshop, em uma ferramenta, escrevo Start e faço um quadradinho e coloco lá. Aí depois a gente senta, aí eu faço alguns rabiscos, alguns botões diferentes, aí se fica legal, não está? A gente pode fazer assim, podemos fazer lá? Então aí a gente senta para discutir a arte.

ENTREVISTADOR: Então a parte de arte e usabilidade é o que tu que faz?

ENTREVISTADO: Isso, da interface eu faço.

ENTREVISTADOR: E o artista faz as partes mais complicadas do game?

ENTREVISTADO: Mais complicadas, é. Ambientação, background, personagens, cenários, coisas assim é tudo o artista terceirizado.

ENTREVISTADOR: A estrutura da empresa segue a estrutura do jogo então?

ENTREVISTADO: Mais ou menos, mais ou menos.

ENTREVISTADOR: Tem algum produtor dedicado pro jogo?

ENTREVISTADO: 100% do produtor não.

ENTREVISTADOR: Como é dividida a responsabilidade do produtor ou de um produtor teórico dentro da empresa de vocês?

ENTREVISTADO: Na pré-produção a gente organiza a estrutura do jogo e a partir daí o [nome do colaborador da empresa] organiza a parte de datas e entregas, então a gente discute quanto tempo demoraria para fazer cada coisa, desde a parte de programação, arte, aí a gente chama o artista que trabalha com a gente e conversa com ele "dá pra fazer isso em quanto tempo? A gente consegue fazer?". Ai a gente monta o calendário, aí ele fica falando "galera, semana que vem tem que entregar tal, semana que vem tem que entregar outra coisa", então a parte de produção fica mesmo com o [nome do colaborador].

ENTREVISTADOR: Qual a relação do organizador de vocês, que é o [nome do colaborador da empresa] com as outras áreas ou com as outras funções que acabam sendo feitas por vocês também, como o marketing, como finanças, como vendas, como qualquer outra área?

ENTREVISTADO: Essa parte é meio complicado, porque, querendo ou não, os três fazem tudo, então a parte de marketing realmente, quem está cuidando dessa área também sou eu, a parte visual da empresa, a parte de divulgação e tal, então ele em si não participa, mas não diz "tem que fazer isso, isso e

aquilo" a gente discute "a gente vai fazer assim, assim, assim" e a gente parte para outro caminho.

ENTREVISTADOR: E aquele cronograma dele é o de que é apresentado para vocês, vocês já pensam em quais são as entregas que vocês têm que dar para o marketing, por exemplo, para já criar um teaser?

ENTREVISTADO: Sim, por exemplo, a gente se preocupou pouco no projeto anterior e erramos. E agora a gente viu que é bem importante essa parte de marketing, tanto que a principal ferramenta foi banneres para marketing, então já está planejado.

ENTREVISTADOR: O mesmo artista que faz algumas partes dos jogos também faz o material gráfico do marketing de vocês?

ENTREVISTADO: Exato.

ENTREVISTADOR: Vocês têm algum tipo de elaboração formal de estratégia escrito, planejamento estratégico, algum documento?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: A empresa de vocês, então, vai reagindo conforme as ideias do projeto? Vocês têm uma ideia de um jogo, fazem esse jogo e colocam no mercado e assim...?

ENTREVISTADO: Mais ou menos assim, toda vez que a gente vai fazer um projeto a gente senta e discute várias ideias e vários tipos de jogos e a gente partiu de uma ideia que a gente quer fazer jogos mais simples que a gente possa conseguir, em curtos prazos, lançar os jogos. Então as ideias são discutidas entre os três, decidido um, é feito um GDD, que é um Document Design, onde a gente especifica tudo o que vai no projeto, tudo o que tem que seguir, tudo que vai ter, como é que vai ser, como vai ser a jogabilidade. A partir daí a gente passa para o calendário, aí do calendário, terminando o calendário a gente passa para a produção. Tem uma organização, mas não é tão formal como seria em uma empresa maior. Assim, a gente pensa um pouco na cara da Zenitus, mas a questão de fazer uma coisa bem feita, sabe? A gente não tenta seguir um estilo de desenho, a gente não tenta seguir simplesmente um estilo de jogo, a gente procura sempre fazer uma coisa que agrade as pessoas. Querendo ou

não, até a gente brinca lá dentro que às vezes a gente até é muito rígido um com o outro porque a gente realmente quer fazer uma coisa bem apresentável, que o público chegue e olhe e já agrade.

ENTREVISTADOR: E qual a relação da arte nessa estratégia de vocês, tanto a curto prazo quanto a longo prazo?

ENTREVISTADO: Como é terceirizado, assim, geralmente a gente contrata o artista, então sempre que tem demanda a gente conversa com ele, planeja prazos e investe em imagens, não tem questão de...

ENTREVISTADOR: Não é uma preocupação no núcleo da estratégia de vocês?

ENTREVISTADO: Não. Apesar de ser bem importante a arte, não é. Não, a arte é bem importante, acho que não adianta a gente fazer uma coisa hiper, super, mega escandalosa na programação se não for bonito, então arte é superimportante. Porém, a parte de preocupação de arte, como a gente já tem confiança do artista terceirizado, coisas assim, a gente sabe que se a gente precisar ele vai estar lá, então a parte estratégica realmente é só cada projeto que a gente tenha demanda, a gente chama ele.

ENTREVISTADOR: Hoje vocês são independentes?

ENTREVISTADO: Sim. Hoje, como a gente tem dependência, a gente banca tudo na realidade, a gente não é auto sustentável, a empresa não é auto sustentável.

ENTREVISTADOR: Mas a estratégia de arte de vocês, para não gastar muito, é justamente terceirizar?

ENTREVISTADO: Terceirizar. Sim, apesar de a gente sentir muita falta de ter um artista in house.

ENTREVISTADOR: Por quê?

ENTREVISTADO: Por parte de concept de ideias, pitacos, realmente pitacos de arte, a gente perde um pouco nessa questão. A gente sente falta, porém o nosso financeiro não permite.

ENTREVISTADOR: E como vocês se relacionam com o mercado ou como a arte de vocês se relaciona com o mercado? Vocês estão fazendo pesquisa e se comunicando com o mercado em relação a essa arte ou vocês têm uma arte reativa que faz "ah, a gente tem um projeto específico, então a gente faz a arte para esse projeto"?

ENTREVISTADO: Assim, o [nome do jogo] é o nosso primeiro jogo e foi muito criticado no começo porque a gente usou pixel art e as pessoas falaram que não tinha definição, você olhava no aparelho você via que era pixel arte e falaram "não, falta um pouco de definição e tal". Até as pessoas verem que era realmente pixel arte. Essa era a proposta realmente, então a partir daí as pessoas começaram a jogar e foi positivo, por exemplo, a arte, apesar de ser retrô, foi um impacto que pro pessoa, no começo, não foi muito agradável. Porém, depois que o pessoal começou a jogar, tivemos um feedback superpositivo, isso foi interessante. Essa decisão já partiu desde o projeto integrador 1, quando a gente desenvolveu o protótipo. A gente já pensou em pixel art, vai ser pixel art, não pesquisamos ninguém, não fomos atrás de nada e realmente só fizemos. Foi da cabeça nossa.

ENTREVISTADOR: Um feeling que vocês tinham que ia dar certo?

ENTREVISTADO: Isso.

ENTREVISTADOR: O que tu entendes por arte/design?

ENTREVISTADO: Bom, design é bem amplo, vamos dizer assim. Quando fala em design, tem N possibilidades, mas quando você fala de arte eu penso em desenho 2D, desenhos até 3D, arte com 3D, a parte artística realmente.

ENTREVISTADOR: A arte faz parte da cultura da empresa de vocês?

ENTREVISTADO: Somos três programadores e um artista também. A gente sabe que apenas programação não vende jogo, então acho que arte é um ponto crucial, como o áudio, o áudio também é uma coisa bem importante. E como eu disse no começo, tudo se complementa, não adianta você fazer uma puta

mecânica, o jogo ficou feiozinho, a galera não vai curtir. Também não adianta fazer uma hiperarte se o game play for ruim.

ENTREVISTADOR: E com quem vocês tomaram essa decisão de terceirizar a arte?

ENTREVISTADO: Porque como somos independentes, a gente, por exemplo, meus dois sócios trabalham, eu não estou trabalhando, estou trabalhando 24 horas voltado para a empresa, então eles trabalham um período ali e meio período para a empresa, a gente não tinha condições realmente de manter um ativo na empresa.

ENTREVISTADOR: Vocês consideram a arte dos jogos de vocês uma vantagem competitiva, um diferencial dos jogos de vocês?

ENTREVISTADO: Eu digo que um diferencial.

ENTREVISTADOR: Por quê?

ENTREVISTADO: Por exemplo, a característica do nosso primeiro jogo é bem única, é bem difícil encontrar jogos em questão, apesar de...

ENTREVISTADOR: Desse pixel art?

ENTREVISTADO: Tem pixel art e, por exemplo, a arte dele é muito específica, assim. Tem uma característica única realmente e esse nosso novo jogo também está tendo uma característica totalmente única, uma coisa bem diferente que a gente pesquisou no mercado, sabe o que o pessoal está fazendo mais ou menos, a gente conseguiu dar uma boa diferença.

ENTREVISTADOR: Como se integra a área de arte as outras áreas? É o artista que faz o material gráfico para o jogo é o mesmo que faz material gráfico?

ENTREVISTADO: Sim, é.

ENTREVISTADOR: E como ele se relaciona com outras áreas, por exemplo, com vendas, com finanças ou com a própria documentação do próprio jogo? Você tem um GDD?

ENTREVISTADO: A gente tem um GDD, neh, que a gente informa ele e a partir daí a gente mostra para ele para ele ter

uma ideia e desenvolver a arte, mas ele não participa diretamente.

ENTREVISTADOR: E tu acha que ele pode participar?

ENTREVISTADO: Poder até poderia, porém, no momento a gente não acha necessário.

ENTREVISTADOR: Como tu acha que a arte influencia o produto da empresa?

ENTREVISTADO: Eu digo que é crucial, é bem crucial, porque, como eu já havia falado antes, é um complemento bem importante. O preço? Assim, a gente tenta fazer uma base dos gastos, do tempo trabalhado, porém o mercado às vezes dita como é o preço, por exemplo, a gente, por ser totalmente independente, a gente paga um pouco para fazer o jogo, porque tem produtoras grandes conseguem fazer ótimos com preços bem acessíveis, vamos dizer assim. Então a gente não mantém um preço fixo, a gente corre atrás para ver mais ou menos jogos em relação, por exemplo, para tirar uma média de preço, se a gente fosse colocar o jogo, por exemplo, a gente teria que vender a 7 dólares e estamos vendendo ele a 2, porque o mercado não permite.

ENTREVISTADOR: E vocês acham que daria para vender mais barato se investisse mais em arte ou mais caro se investisse um pouquinho mais? E como seria esse ganho ou essa economia?

ENTREVISTADO: Eu acho que não é muito lucrativo, por exemplo, porque investindo mais em arte em que ponto? Depende muito, porque é bem relativa também essa questão, porque, por exemplo, vamos dizer que eu queira investir mais em arte e contrate um artista. Contratando um artista eu vou ter ele trabalhando 8 horas comigo. Ele trabalhando às 8 horas comigo, provavelmente eu não vou trabalhar só em um projeto, eu vou trabalhar em 2 projetos, entendeu? Então o custo do projeto em si não vai aumentar ou diminuir.

ENTREVISTADOR: E com a distribuição do jogo, vocês têm alguma preocupação em fazer uma, enfim, a arte do jogo, a usabilidade do jogo consiga atingir um maior número de pessoas no mundo inteiro? A distribuição de vocês é mundial?



ENTREVISTADO: É mundial. A participação da arte de marketing é bem importante, a gente tenta deixar o mais chamativa possível, mas não agressiva, que seja uma coisa bonita de ver, seja com cores chamativas.

ENTREVISTADOR: Vocês têm alguma metodologia formal ou vocês sabem se o artista de vocês tem uma metodologia formal de desenvolvimento de arte para os jogos de vocês?

ENTREVISTADO: O que eu sei dessa questão é que quando a gente pediu o pixel art pra ele, ele teve que desenvolver uma mecânica de trabalho, porque realmente foi um desafio para ele também, foi a primeira vez que ele fez um trabalho pixelizado, então ele teve que também criar um método que ele encontrasse e fluísse o trabalho dele, mas se ele cria, hoje em dia algum método, a gente não sabe.

ENTREVISTADOR: E o método, a forma como vocês trabalham com ele segue os objetivos do jogo que vocês querem?

ENTREVISTADO: Sim, a gente é totalmente focado no jogo. Então a gente tem o planejamento inicial, a tabela que a gente faz e a gente vê também a questão de até X dias tem que estar pronto, a partir daí a gente comunica o marketing e já produzir a venda.

ENTREVISTADOR: E como é o custo de arte para vocês? Ele passa um orçamento daquilo que ele consegue fazer ou vocês passam uma necessidade e ele entrega? Vocês passam o que vocês querem parar para ele e ele entrega dentro o orçamento cotado?

ENTREVISTADO: Não, o orçamento é com base em relação a uma lista que a gente tem mesmo, por exemplo, a gente pede pra o que a gente precisa, ele vê, vê quanto tempo ele vai gastar e cobra a hora e a gente faz um pacote com data de entrega.

ENTREVISTADOR: Isso entra dentro dos custos de investimento de vocês?

ENTREVISTADO: Sim.

ENTREVISTADOR: E esse custo está sempre relacionado com o preço de venda e com a quantidade de jogos que vocês acham

que vão vender? Ou por enquanto vocês estão ainda estudando o mercado e tentando...

ENTREVISTADO: Estamos estudando o mercado, tentando realmente essa questão, porque como somos totalmente independentes, é um pouco complicado.

ENTREVISTADOR: Como é gerenciada a comunicação interna entre vocês três e entre o artista também?

ENTREVISTADO: A comunicação interna geralmente a gente pega um bug tracker, que é lista de tarefas, a gente faz uma lista de tarefas na pré-produção. Aí a gente faz um sprint de duas semanas e nessas duas semanas tem uma lista de tarefas, certo? Mas a parte de realmente chegar e falar "galera, tem que fazer isso, isso e isso" cabe a mim, por exemplo, eu chego hoje lá: "[Nome de um colaborador da empresa], eu preciso que você me entregue um troféu, uma estrela 3D com uma terceira edição, [Nome de um colaborador da empresa], você tem que fazer isso, isso e isso na parte de programação e eu vou fazer isso". Ele vai e faz.

ENTREVISTADOR: E a área de arte, o artista também participa do tracking, está lá no...?

ENTREVISTADO: Não. Por exemplo, a gente planeja uma lista de tarefas para ele fazer, a lista de imagens, a partir do momento que a gente contrata ele, ele tem o prazo de entrega, então, a cada X tempo ele vai ter que entregar o número de imagens previstas, por exemplo, na primeira entrega ele tinha que entregar o background, a personagem e coisas assim. A única ferramenta é questão contratual de "até X dia você tem que entregar isso, até X dia você tem que entregar isso". Aí é comunicação email e telefone ou reuniões, a gente chama ele pra conversar. Até ele prefere mostrar pessoalmente pra gente dar palpites na imagem.

ENTREVISTADOR: Hoje vocês só tem um artista trabalhando?

ENTREVISTADO: Só um.

ENTREVISTADOR: Vocês chegam a investir no aperfeiçoamento dele?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Vocês têm alguma ideia de utilizar propriedade intelectual desenvolvida pela arte em alguma coisa?

ENTREVISTADO: No nosso primeiro projeto, a gente pensou nessa questão, a gente construiu o tileset, que são imagens quadráticas e a gente criou uma ferramenta onde a gente seleciona e monta o que a gente quiser, então há possibilidade de a gente usar as mesmas imagens feitas pro [nome do jogo] em outro jogo.

ENTREVISTADOR: Mas se vocês chegarem a vender isso aí, por exemplo, para um merchandising, para alguma outra empresa para fazer uma outra mídia "vou fazer uma animação em cima do jogo, vou fazer uma revista em quadrinho em cima da personagem", vocês já pensaram, tem essa...?

ENTREVISTADO: A gente pensou, mas ainda, como é muito início, como é nosso primeiro projeto que está aí à venda, então a gente não tem maturado isso na cabeça, coisas assim. Mas se cogitou a ideia de vender as nossas artes para outras empresas poderem trabalhar, porém, acredito que a gente vai perder muito, porque a cara da [nome da empresa] trabalhar está relacionada a um jogo e ver o asset desse jogo em outro jogo, acho que não seria legal.

ENTREVISTADOR: Vocês tem algum processo de proteção dessa propriedade intelectual?

ENTREVISTADO: Sim. A partir do momento que o artista assinou um contrato com a gente, ele dá os direitos da imagem toda pra gente. Tem registrado as imagens no nosso nome.

ENTREVISTADOR: Como tu acha que a arte mostra o valor para a empresa?

ENTREVISTADO: Não sei te dizer assim. Porque o que mostra realmente o valor da empresa é o jogo e o jogo é composto de alguns componentes, então a arte em si eu não sei dizer.

ENTREVISTADOR: Vocês tem algum tipo de medir o desempenho da arte dentro do jogo, por exemplo, alguma medida financeira ou não financeira, se vendeu bem ou se vendeu mal por causa da arte, se vocês conseguem fazer isso ou

uma medida não financeira, por exemplo, a percepção das pessoas que jogam, a marca do jogo de vocês ou a marca da própria empresa?

ENTREVISTADO: Por exemplo, como o nosso é jogo de celular, eu acredito que a imagem ajuda a pessoa a querer ver qual é o jogo, por exemplo, ajuda a pessoa a querer entrar no link para ver "ah, não, vou ver o vídeo do jogo, vou ver qual é que é".

ENTREVISTADOR: Imagem que tu diz o ícone?

ENTREVISTADO: O ícone, o banner, chama atenção. Mas o número exato para dizer "ah, as pessoas realmente gostaram mais da imagem do que do gameplay", a gente não tem número.

ENTREVISTADOR: Vocês têm algum tipo de gestão de marca do jogo? Algum documento, manual da marca do jogo? Como tem que aparecer o ícone? O nome do jogo se ele for colocado em outro lugar, com outro fundo?

ENTREVISTADO: Da empresa tem um manual de marca da empresa.

ENTREVISTADOR: Como esse manual de marca contribui pro sucesso da empresa?

ENTREVISTADO: Não tenho como te responder, porque a gente é bem distante ainda, então, por exemplo, o nosso logo é bem característico, a gente usa ele em uma parte que a gente considera importante e realmente é característica assim, por exemplo, as pessoas que veem o nosso ícone já falam "ah, a Zenitus está presente".

ENTREVISTADOR: Tu acha que a arte ou a estratégia de vocês ajuda vocês a reduzir custo de desenvolvimento?

ENTREVISTADO: Acho que não. Acho que o desenvolvimento em si, a partir do momento que você tem a arte, você tem os programadores, tudo gera custo, tempo de trabalho, mão de obra, enfim.

ENTREVISTADOR: Aumento de vendas?

ENTREVISTADO: Sim, aumento de vendas sim, porque, como eu havia falado antes, você ter uma mecânica boa e uma arte ruim, não adianta ter uma arte boa com uma mecânica ruim e um

áudio ruim. Então se complementam e a sincronia dos três pontos eu acho que é muito importante, e essa parte da arte tem o seu valor nisso.

ENTREVISTADOR: Da alavancagem da propriedade intelectual da arte? Da utilização da propriedade intelectual para outras empresas, para outros fins que não outros jogos de vocês?

ENTREVISTADO: Isso dependeria muito, neh, porque, por exemplo, e fosse relacionado ao jogo que a gente já tem criado, acho que não teria problema. Acho daí teria redução de custo, geraria receita para a empresa, neh?

ENTREVISTADOR: Conseguiria mais com o mesmo custo, neh?

ENTREVISTADO: Mesmo custo, isso.

ENTREVISTADOR: Posicionamento da marca? Da marca do jogo e da marca da empresa? Tu acha que a arte ajuda nesse posicionamento?

ENTREVISTADO: Bastante.

ENTREVISTADOR: A empresa acaba ficando conhecida como uma empresa que faz jogos diferentes entre si e jogos diferentes dentro do mercado?

ENTREVISTADO: Sim. Acho que o nome da Zenitus é a arte dela. Realmente, a arte dela é bem característica da gente assim, como qualquer empresa, neh?

ENTREVISTADOR: E vocês têm algum sistema que integra os itens de comunicação. Papelaria, anúncio, stand, site, manual do jogo e comunicação interna, como arquitetura das instalações de vocês, alguma sinalização que vocês tenham dentro do escritório, algum aparato de comunicação? Se existe alguém responsável por isso?

ENTREVISTADO: Não. A partir do momento que aparece alguma necessidade de algum material desse tipo de comunicação, a gente desenvolve.

#### 4. ENTREVISTA COM “EMPRESA D”

ENTREVISTADOR: Idade?

ENTREVISTADO: 35 anos.

ENTREVISTADOR: Cargo?

ENTREVISTADO: Eu sou proprietário de uma empresa de maquetes e de desenvolvimento de personagens.

ENTREVISTADOR: E formação?

ENTREVISTADO: Eu sou técnico em Edificações e fiz um ano de Administração.

ENTREVISTADOR: Possui capacitação formal ou informal em design?

ENTREVISTADO: É, informal, eu pretendo fazer especialização porque agora tá na moda, muita gente tá fazendo especialização e realmente vale a pena fazer.

ENTREVISTADOR: Aham. Em gestão e administração?

ENTREVISTADO: Tem em gestão e administração, por isso mesmo que eu busco esse mundo de informações.

ENTREVISTADOR: Aham. E tua participação nas decisões da empresa é estratégico, tático ou operacional?

ENTREVISTADO: Hoje é estratégico, eu já fui mais operacional, vamos fazer o que dá... não, hoje não, hoje é estratégia de mercado pra gente minimizar os riscos.

ENTREVISTADOR: É... quantos empregados tem na empresa? Quantos colaboradores?

ENTREVISTADO: Hoje nós temos dois fixos e tínhamos dois, um em Curitiba e um em São Paulo, que prestam serviços pra... de animação de alguns fatos que a gente ainda não domina.

ENTREVISTADOR: Aham... fale um pouco sobre o histórico da empresa.

ENTREVISTADO: Bem, eu trabalhei 10 anos com maquete e nos últimos 5 anos estou me especializando em personagem e quero aprofundar em design de games e o próprio videogame pra outras empresas e pra minha própria.

ENTREVISTADOR: Aham... é... fala do jogo que por enquanto ele está parado mas não deixa de estar em desenvolvimento, não é isso?

ENTREVISTADO: Isso.

ENTREVISTADOR: Qual plataforma que é ? É um jogo pra PC , mobile?

ENTREVISTADO: PC XBox, Wii, é... mobile, tablet...

ENTREVISTADOR: E que tipo de jogo que é? É jogo de entretenimento?

ENTREVISTADO: Como esse projeto já foi desenvolvido na época que eu era operacional, ele foi desenvolvido pelo meu gosto, que era aventura, tiro... Entretenimento, enfim.

ENTREVISTADOR: Sim e como que é esse mercado desse jogo que vocês estão desenvolvendo?

ENTREVISTADO: Nós estamos focados bem pra área de... há uns dois anos atrás o mundo estava voltado para salvar o planeta, aquecimento, né? Então a gente tá voltando pra um cunho social, pra desenvolver uma adolescência com crianças infantis mais conscientes do problema do planeta, focado nesse público de 8 a 15 anos. Adulto com certeza vai se divertir, mas é mais focado para os jovens.

ENTREVISTADOR: Vocês receberam algum tipo de investimento? Privado, investidor anjo ou algum edital?

ENTREVISTADO: Não. Nós recebemos muitos ok's de que se a gente adequar o projeto algumas normas, porque se é Governo Federal você tem que adequar para aquele tipo de licitação, verbas; se for pra um anjo é um outro tipo de investimento maior, algo mais global, e se é um capital privado a pessoa também exige uma certa mudança de cunho pessoal, caractere de nome de personagem, que vende personagens novos, então nós sentimos positivismo no sentido de investimento, que tipo, nós estamos no caminho certo, então isso... nós não somos bobos, porque não adianta você levar não, não, não e achar "não, eu tô convicto". Matrix é um exemplo bem, os dois diretores só recebiam "nãos", né? Mas eles acreditaram e deu certo, porém muita gente já fez isso e se deu mal, então a gente prefere

acreditar que temos um produto híbrido mas não ficar perdendo tempo tentando inventar coisa nova, não dá pra inventar moda.

ENTREVISTADOR: E no desenvolvimento de vocês, talvez não com esses nomes, mas as fases de desenvolvimento pode ser considerado primeiro como uma fase de conceito... Depois uma pré-produção... Um protótipo... Aí produção, depois várias versões intermediárias até pós- produção?

ENTREVISTADO: Exatamente. É...a inserção do mercado de games se mostrou que é muito melhor você fazer... é... você rabisca todo o roteiro, você tem que ter todo o roteiro da ideia. Primeiro você tem que registrar os personagens, então eu tava olhando... não é caro, mas também não é barato, não é como comprar uma Coca Cola, então você tem que registrar cada personagem, uma documentação própria pra cada personagem, então isso faz você pensar se você põe ou não o personagem, se ele realmente vai ou não ser útil e aí se você pegar do seu bolso e desenvolver aquele produto, você pode perder dinheiro e tempo e perder toda uma equipe, perder muita coisa, então tudo vai sendo efeito dentro dos conforme de padrão, pra se apresentar profissional mesmo.

ENTREVISTADOR: Aham. Como é que dentro dessas fases, como é que o design participa de cada uma delas? Como é que participa no conceito do jogo?

ENTREVISTADO: Toda vez que nós vamos desenvolver uma área que vai aparecer uma imagem, que o design é a imagem, né? Até o design de som, nós não estamos desenvolvendo isso ainda, nós somos fracos nisso daí, também Titanic, Pearl Harbor ganharam Oscar por causa disso, é uma preocupação constante, aqueles setores que eu te falei, um deles é o som. A gente tá pensando como é que você encara um personagem no Brasil, se ele vai funcionar na Índia, ou no Japão, um dos personagens nossos, ele anda de peito nu, será que ele vai conseguir ser desenvolvido no Japão? Não vai mexer com a cultura? Então, o design, a gente se preocupa muito com isso, em tentar mostrar nas mais variadas formas de cultura e beleza, pra ver se não vai ofender uma etnia, uma cultura, uma religião... Então é um trabalho de pesquisa grande.



ENTREVISTADOR: E nas etapas de pré-produção? Do protótipo, de produção, como é que o design trabalha?

ENTREVISTADO: Bom, como eu desenvolvo essa parte aí, ainda tá de uma forma um pouco empírica. A gente faz uma pesquisa, faz um brainstorm de ideias, eu procuro algo dentro daquilo, se encaixa nas normas internacionais que pedem, apresento um esboço, pra já não sair modelando... antigamente eu saía modelando, agora não, eu desenho, faço um protótipo de concept art, pra ver se todos concordam, porque as vezes eu, como artista, posso me encantar com a minha obra e não ver algum erro que outro... então acaba... eu sempre digo, as pessoas tem dever de apontar o erro, não precisa procurar erro, mas se ver alguma coisa estranha, que aponte.

ENTREVISTADOR: Os jogos de vocês tem guia de estilo de arte? Bíblia de arte?

ENTREVISTADO: Humm... eu já vi algo... como a gente não chegou na parte nessa aí, mas tem o projeto de se fazer, eu acho fantástico, eu já vi um de alguns games que já foram desenvolvidos, até desse que eu não consigo me lembrar o jogo... Nossa! A variedade de possibilidade que eles inventaram que até chegar num só é impressionante! E esse material pode ser usado pra vários outros projetos... Já que você pensou em desenvolver, você pode usara pra outro! Porque você perde o profissional, ele leva a ideia e se você não registrou você perdeu a ideia.

ENTREVISTADOR: A gente pode considerar que por enquanto vocês estão na fase de conceito do jogo?

ENTREVISTADO: Estamos na fase de conceito.

ENTREVISTADOR: E esse guia entraria numa pré-produção?

ENTREVISTADO: Exatamente! Na data de hoje, nós estamos resgatando um projeto de dois anos atrás que foi começado com uma ideia, todo mundo gostou, mas a gente... as pessoas envolvidas se afastaram e por respeito ninguém tocou individualmente, nunca se reuniram novamente, então, a nossa ideia é a seguinte: fazer o roteiro final, finalizar o roteiro de uma vez, começar os concept arts concept arts pra mostrar pro investidor, registrar os personagens e também fica mais claro pra

gente se ele tem o produto, se tá obsoleto ou não, a princípio ele tá no mercado.

ENTREVISTADOR: Como é o desenvolvimento de vocês? A estrutura organizacional? Tem responsabilidades?

ENTREVISTADO: Hoje nós temos os setores assim... é... eu tô na parte operacional de modelagem e design e também Financeiro, é um pouco de acúmulo de funções. Nós temos um rapaz que mexe com modelagem, qual é a ideia? Todos já sabem de alguma coisa. A nossa ideia é pagar uma porcentagem sobre o produto pra que ele não pense sozinho, e que eles vão ser os cabeças de uma linha de gerentes de outros profissionais, então eles vão estar em cima, encabeçando outros profissionais, porque senão tem como você ficar cobrando um a um, você manda pro gerente e o gerente vai lá e resolve, então a gente já tá pensando nessa estrutura.

ENTREVISTADOR: A estrutura é tu e o teu sócio?

ENTREVISTADO: O meu sócio... a princípio, a gente tá reavaliando a parceria, mas vai ficar eu, mais duas pessoas e mais dois online.

ENTREVISTADOR: E essas outras duas pessoas vão trabalhar em que área?

ENTREVISTADO: Animação e tem um outro que faz, tipo, concept art, storyboards.

ENTREVISTADOR: E pra quando entrar na fase de pré-produção vocês tem a ideia de contratar programadores, técnicos?

ENTREVISTADO: Precisamos contratar programadores...

ENTREVISTADOR:... por enquanto o conceito só tá o pessoal de arte, então?

ENTREVISTADO: Só tá pessoal de arte, nós estamos desenvolvendo a ideia pra então sentar na frente de um anjo, sentar na frente de um investidor pra demonstrar que nós temos um produto. Ao demonstrar os produtos para os profissionais, todo os os profissionais primeiramente querem cobrar, depois que a gente fala que desenvolveu um trailer de 5 minutos, primeiro que a gente fala que tem coisa pra mostrar e alguém

pode querer investir. Segundo, que pode até participar de festival e 5 minutos pode até ganhar alguns prêmios e que vão ser usados pra fazer ou videogame ou o filme.

ENTREVISTADOR: Aham. Vocês possuem ou tem interesse de possuir um produtor específico pra esse jogo?

ENTREVISTADO: Precisamos.

Entrevistador: É? E esse produtor possui ou deve possuir conhecimento em design?

Entrevistado: Deveria ter. Olha só, no Brasil, como a mão de obra é muito escassa, você tem duas opções: ou você contrata e assume um valor bem alto pelo profissional, porque ele já entra produzindo algo que a minha empresa não consegue ainda suprir, mas eu acho extremamente útil, se o produto geral...esse dinheiro do profissional, eu quero usar esse dinheiro pra pagar ele, agora, se entra um profissional que não tem o conhecimento mas que propõe a estudar, absorver e desenvolver, eu acho que vale bastante também a força de vontade do profissional.

ENTREVISTADOR: Qual tu achas que é a relação do produtor pras áreas, como área de marketing, área de finanças, área de vendas?

ENTREVISTADO: Ele tem que ter um conhecimento mínimo, quanto mais conhecimento ele tiver dessas áreas aí, o produto dele e o trabalho dele vai ser integrado. Porque esse tipo de trabalho nosso é uma parceria, não existe... a nossa ideia de empresa é não existir portas, é tudo um ambiente só e cada um trabalha no seu PC, mas tem que ter livre acesso a críticas, as alterações, sem ego.

ENTREVISTADOR: E esse acesso é em diferentes níveis também nos diferentes níveis hierárquicos da empresa?

ENTREVISTADO: Com certeza, porque como o publicitário final vai vender o nosso produto, ele tem que tá sabendo o que tá sendo desenvolvido e ele pode verificar, assim como os profissionais envolvidos, uma melhoria profunda que pode mudar toda a ideia do jogo. Hoje em dia você só faz surpresa pro público, né? Tanto que a gente tá pensando em assinar contratos de exclusividade, de confidencialidade, de perder a porcentagem

pra não correr riscos, mas entre os profissionais envolvidos, é imprescindível ter essa comunicação livre e de livre acesso.

ENTREVISTADOR: A empresa de vocês faz algum tipo de elaboração formal de estratégia?

ENTREVISTADO: Sim.

ENTREVISTADOR: Um documento com planejamento estratégico e tal?

ENTREVISTADO: Sim.

ENTREVISTADOR: Quem participa desse...?

ENTREVISTADO: Participa eu e as pessoas envolvidas no setor e se eu achar relevante a gente faz uma reunião pra que todos saibam do que tá sendo tratado.

ENTREVISTADOR: O design participa?

ENTREVISTADO: Participa.

ENTREVISTADOR: Como é que ele participa dessa elaboração?

ENTREVISTADO: Ele participa escutando as ideias, o que está sendo feito porque a gente trabalha no fio da meada, se você é muito processo, você engessa e você vai cortar a criatividade, mas se você deixa a criatividade muito solta, ela pode se expandir de forma que você não consegue nem captar essa ideia, porque muda cor, muda conceito, põe chifre, põe perna, põe 4 pernas, põe olhos, não, tem que ser algo assim, é livre mas eu preciso que você feche numa ideia e eu preciso que isso tenha uma coerência, né? As pessoas não estão acostumada a não ver ninguém com 4 olhos, então não vai ficar legal. "Não, mas tem outros que são". Não, eu não gosto, então isso tem que ser feito com parcimônia, porque senão... nem muito, nem pouco.

ENTREVISTADOR: Nessa busca por investimento, pro desenvolvimento, qual a influência dos publishers e qual a influência do mercado independente? Pra esses dois caminhos? Qual seria a diferença em escolher uma ou escolher outra?

ENTREVISTADO: Olha só, quando a gente foi pra São Paulo, nós tínhamos uma ideia. Nós não tínhamos feita toda a pesquisa de mercado ainda, não tínhamos chegado na editora, a gente foi

chegar na editora em São Paulo. Nós vendemos a ideia de que nós precisássemos de 300 mil reais pra vender uma ideia de um conceito inicial, que era pra fazer o demo, né? Baseado nos valores internacionais de equipe, de normas, de registros, tal e tal, então chegamos em 300 mil reais, quando nós nos deparamos com o (Call of Duty) que eles venderam 1 bilhão no primeiro game, quem produziu... a editora comprou os direitos e ela colocou no contrato que se eles pegassem um adiantamento do primeiro pra fazer o segundo, eles não iam receber nada mais além daquilo daquele valor enquanto não terminasse o segundo. O nosso queixo caiu. Eles não receberam. Primeiro tinham recebido 2 bilhões de lucro e quem produziu o (Call of Duty), não tinha recebido nada mais do que 300 mil dólares, porque eles não leram o contrato e a editora executou o contrato, pegou o adiantamento e "não te dou mais um tostão" e eles só tinham os 300 mil e fora o prejuízo do que já tinham investido na primeira vez, então a editora é um problema sério. O mercado independente... a editora é bom porque ela te pega e te joga para todos os continentes, ela tem a logística a favor dela, assim como o (Mc Banda Distribuição) é o sucesso deles, só que ela cobra um preço bem alto, se você não leu o contrato e não se atentar, você pode até se suicidar de raiva e você perde toda a equipe. Se você não entrar na editora você não vai conseguir uma expansão, o mercado independente, se o teu produto for muito bom, ele vai ser pirateado, se ele for uma porcaria, ninguém vai comprar. Você só vai ficar no mercado formal aqui da tua cidade, no máximo do teu país, vai conseguir uma certa publicidade, mas ele nunca vai acontecer e quando você vê, passou 1 ano, 2 anos e ninguém vai querer relançar algo que já foi lançado, então, é um risco. Eu digo que pra entrar, pra ganhar um dinheiro com o videogame, você já tem que entrar com o dinheiro. Você não tem que entrar pra ganhar dinheiro, você tem que entrar já com o dinheiro, você já tem que entrar com alguma coisa pra se proteger, porque se você entrar com editora, é muito bom, mas é um risco bem alto, leia bem o contrato.

**ENTREVISTADOR:** Como é que o design auxilia no relacionamento de vocês com o mercado? É de forma pró ativa, fazendo pesquisa, se relacionando com o público?

**ENTREVISTADO:** ...exatamente.

ENTREVISTADOR :.. ou de forma reativa esperando aparecer algum projeto?

ENTREVISTADO: Não, a gente planta a ideia e é ele quem indica as regras. É quase como se fosse o nosso guru. Ele tem que ter a concepção do que foi há 2 anos atrás, o que tá acontecendo hoje, que já é obsoleto, qualquer coisa lançada hoje já é obsoleto em 6 meses e tentar descobrir a tendência dos próximos 2 anos, porque se um produto leva 2 anos para ser feito, se eu fizer nos moldes de 2 anos atrás ele vai estar 4 anos atrasado e hoje ele está obsoleto em 3 meses, ele tem que apostar em alguma coisa para daqui 2 anos. Daqui há 2 anos todo mundo vai tá com a cabeça na Copa do Mundo, então ele tem que tá atento a isso, não adianta ele pensar em Natal, porque ninguém vai pensar em Natal, tem que pensar em Copa do Mundo, agitação, então tem que ser algo assim... É o profissional, eu acredito que seja um dos profissionais mais importantes, depois do financeiro que controla tudo que é verba, que é ele que faz o financeiro ter dinheiro, porque se ele cometer um erro, a gente pode perder todo o projeto e todo o investimento e não adianta a gente se culpar. Arriscamos, é uma estratégia. A estratégia ela nunca... ela pode estar errada, mas se você traçar uma estratégia, ela pode ir até o fim, se deu resultado ou não, depois você avalia, mas você tem que traçar uma estratégia e quem traça estratégia é o design.

ENTREVISTADOR: E o que entende por design?

ENTREVISTADO: Pra mim, hoje... é a forma do produto, quando você olha um produto, a primeira coisa que você vê são as curvas dela, se você vai gostar de tá dentro dele, se você vai gostar de interagir com ele, é quase como se fosse... você tem que despertar paixão no primeiro... ou paixão ou raiva, eu prefiro mais paixão, porque a paixão você tem o interesse e depois você descobre o amor por aquele produto, então o designer ele tem que despertar isso na pessoa, então ele tem que estar agregado com beleza, curvas, dentro da tendência do que o mercado tá pedindo, do gênero, se é pra mulher, se é pra homem, se é pra criança, porque não adianta cê fazer um design infantil... O Shrek foi uma aposta correta mas de estratégia equivocada, ele tinha tudo pra dar errado, mas deu certo. É um tipo de estratégia... eu

sou bem ousado, mas eu não ousaria nesse ponto, se é pra criança, ele é um ogro, é um personagem, mas é aquilo que a gente conversou, ele é feio, ele não é bonito, mas a personalidade dele e as atitudes dele compensaram no final, então tipo, tem até o próprio Shrek dando ideia, o próprio design do príncipe encantado, ele é o mais belo de todos, mas no contexto geral ele é o pior, né? Então o design pode tornar o que é belo, feio e o que é feio até apazível e até necessário, pra mim, essa é a beleza que o designer desperta, que eu procuro, que eu falo para as pessoas. Você tem que olhar para uma arma e ter medo de levar um tiro dela, tem que olhar pra uma faca, um designer diferente, e pensar "isso vai me cortar", então você tem que olhar pra um personagem, se ele é um soldado, você tem que ter medo dele, não adianta, ele tem que te passar e quem dita isso é o designer.

ENTREVISTADOR: Queria que tu falasse se o design faz parte da cultura da empresa e como que é a cultura de design da empresa.

ENTREVISTADO: É... a cultura, os funcionários, a empresa são pessoas, né? Cada pessoa lá dentro, ela tem uma bagagem que eu procuro utilizar porque quando a gente contrata, a gente já tenta pegar pessoas capacitadas. Aí eu reconheço a capacidade de evolução, de qualidade de cada um, mas a gente sempre tem que traçar uma estratégia a seguir, um vai pelo mato, outro vai pela água, não. Vamos pelo ar e todos tem que decidir, então, a gente deixa que cada um faça um brainstorm, lance suas ideias, a gente aprova qual é a melhor, literalmente a gente tira o coração nessa hora, você tem que se olhar como produto, não como amizade ou como beleza, aí a partir dali é desenvolvido o produto, é desenvolvido a roupa, é desenvolvido a arma.

ENTREVISTADOR: E qual é o papel do design na empresa?

ENTREVISTADO: O designer nem sempre ele chega cedo, nem sempre ele sai cedo, ele tem que resolver o problema. Nem sempre ele é compreendido, porque parece que é fácil criar alguma pessoa ou mudar algum conceito mas não é, é muito fácil um designer complicar as coisas, é muito difícil simplificar, então o designer hoje ele tem que ter calma, ele tem que ter foco, ele tem que ler muito o que gosta e principalmente o que não gosta,

ele tem que ver o que dá certo o que ele gosta e principalmente ler o que não deu certo, que ele não gosta, pra evitar os riscos porque senão é muito fácil ele se confundir e é primordial.

ENTREVISTADOR: No jogo que vocês estão desenvolvendo, vocês consideram o design como vantagem competitiva?

ENTREVISTADO: Com certeza, totalmente. Porque sem esse trabalho de designer do personagem, das armas, dos conceitos, você vai criar os mesmos personagens de outros jogos, você vai tá copiando, entende? Por mais que você copie, tem jogos que foram copiados de jogos que não tinham o designer gráfico, o designer de personagem bom que deram certo, então, está concorrendo aí com problemas sérios, é isso que eu avalio.

ENTREVISTADOR: É condição de estratégia de design utilizar para empresa para que a empresa possa atingir os seus objetivos?

ENTREVISTADO: Bom, nós temos normas internacionais e nacionais de desenvolvimento de game que a gente passa pra que o designer leia, de cor, vamos dizer assim, de enquadramento, de sobreposição de cores, de material, porque nem sempre designer entende de material, ele pode entender de tecido mas não entende que tecido pega fogo, que não pega, então a gente sempre passa esse tipo de coisa pra que ele tenha normas e desenvolva dentro disso.

ENTREVISTADOR: Aham. Qual a integração da área de design com as outras áreas: marketing, com finanças, vendas?

ENTREVISTADO: Olha, finanças... Finanças seria na parte que ele solicita um novo equipamento, se nós estamos pensando em lançar roupas a um custo de nível b e a, ou nível b e ele cria um conceito que vai utilizar um material muito caro e isso vai mudar lá na frente esse produto, então isso é levado em relevância pelo financeiro e pelo publicitário. As outras áreas de conexão é total, ele tem acesso total. Ele tem que saber se tá sendo feito, alcançado, se tem alguma mudança, se tem algum problema de ordem de modelagem físico que tem que ser alterado, se ele muda o conceito ou se a gente muda a forma de modelar, então ele tem que tá dentro de tudo.



ENTREVISTADOR: Como é que o design influencia no marketing no produto? Como é que o design influencia o produto de vocês que no caso é o jogo?

ENTREVISTADO: Olha, é exatamente isso que eu acabei de te falar, ele diz pra gente como que...se o designer errar, o nosso produto que foi orçado em 40 reais cada unidade, ele pode cair pra 50%, 20 reais, vai ter o prejuízo total, pra gente, pra toda equipe. Se ele apertar, o que foi programado em 40 reais pode subir pra 100 reais, que é o que geralmente acontece, se está vendendo bem eles sobem o preço. É... marketing, sem dúvida, o designer ele pode ter um momento de céu quando lança as ideias, mas se ele não fizer parceria com a parte de física, jogabilidade e for uma porcaria a jogabilidade, ele não se atentar a isso, ele não ver que o produto dele vai ser visto de forma errônea, errada, ele não vai vender, então, ele tem que tá atento a isso, ele envolve publicidade, financeiro, ele mexe com todo o produto final.

ENTREVISTADOR: É... a empresa tem uma metodologia formal de design?

ENTREVISTADO: Nós utilizamos uma metodologia de outras empresas. Verificamos algumas metodologias, até ISO, ISO utiliza o seu então a gente usa.

ENTREVISTADOR: E essa metodologia está relacionada aos objetivos estratégicos da empresa?

ENTREVISTADO: São. Sempre adequados.

ENTREVISTADOR: É... como que é gerada a comunicação interna na empresa?

ENTREVISTADO: A comunicação interna sempre é direta mas sempre registrada por meio de ou formulário, ou email, ou ata de reunião.

ENTREVISTADOR: Como é que o design participa desse registro ou dessa geração dessa informação?

ENTREVISTADO: Quando tem uma reunião de ideias, brainstorm e apresentação, se o designer não puder participar a reunião tem que ser cancelada, porque não adianta a gente assumir responsabilidade e ideias que depois ele não vai querer

acatar, vai dar problema, então ele trabalha diretamente, ele participa, ele é obrigado a participar de todas as reuniões.

ENTREVISTADOR: Aham. É... como é que vocês fazem a gestão do desenvolvimento do jogo?

ENTREVISTADO: Nós utilizamos um... tem um critério internacional, a gente utiliza molde do ISO 9000 e a gente vai adequando aos processos de criação do personagem e ele vai participando de tudo isso. Dentro do conceito que foi desenvolvido pro game.

Entrevistador: E a gestão da área de design específica?

Entrevistado: Olha, isso daí depende do profissional. Normalmente a gente acompanha e vê se tá obtendo resultado, mas o próprio profissional a gente só controla o que ele nos entrega e o que a gente solicita, agora, agora, se ele tá registrando, se ele tá guardando, se ele tá de alguma forma catalogando, aí é uma forma mais pessoal.

ENTREVISTADOR: Aham. Dá pra considerar que na empresa o design é uma área?

ENTREVISTADO: Com certeza.

ENTREVISTADOR: E ele está vinculado ou está abaixo de alguma outra área?

ENTREVISTADO: Eu acredito que ele tá abaixo só do Diretor Geral e do Financeiro diretamente, porque é ele quem está encabeçando, até acima do Diretor, lógico que ninguém assume isso, mas sem a ideia dele, o Diretor não tem como ir produzindo pra depois se adequando, é uma forma errônea de fazer o processo. É ele quem tem que ditar as regras. É ele quem vai dar as direções pra depois o processo começar.

ENTREVISTADOR: Quantas pessoas estão hoje na equipe de design?

ENTREVISTADO: Estamos em duas pessoas.

ENTREVISTADOR:: Que formação?

ENTREVISTADO: É... eu tenho, eu trabalho com modelagem, animação, texturização, o outro rapaz trabalha com modelagem,

debrush, trabalha com arte e aspecto, composição, trabalha com efeitos especiais, lightwave.

ENTREVISTADOR: Sabe a formação dele?

ENTREVISTADO: Ele é, vamos dizer, autodidata. Nós estamos comprando cursos para que ele se profissionalize.

ENTREVISTADOR: A empresa investe no aperfeiçoamento dos designer da empresa?

ENTREVISTADO: Total. Pra gente tá sempre dentro do mercado porque ele tem que fazer de maneira certa, rápida e eficaz e bonita.

Entrevistador: E o maior conhecimento de gestão em negócios, a parte de gestão e negócios para quem trabalha na parte de design? A empresa investe também?

Entrevistado: Olha, a gente não tem investido tanto, a gente deixa ele na parte mais operacional, né? Mas seria interessante, a gente sempre deixa ele interado do assunto. Porque isso depende um pouco do perfil do profissional, as vezes uma pessoa de design tem o lado artístico mais desenvolvido e a parte lógica ele não quer muito stress, não quer saber se aquilo vai diminuir ou aumentar, ele só gostou daquela cor, muda a cor, muda tudo, então... Mas é difícil você botar na ponta do papel e provar que se fosse vermelho ao invés de amarelo, venderia mais.

ENTREVISTADOR: Vocês tem algum interesse em ter tipo uma alavancagem de propriedade intelectual? Tipo utilizar os personagens do jogo de vocês em alguma outra mídia, fazer o licenciamento de alguma parte do jogo?

ENTREVISTADO: Com certeza, como nós somos uma empresa e eu falei que a gente deixa o coração de fora, o produto tá sendo feito pra vender games e também pra ser até comercializado como produto, se alguém quiser comprar o produto inteiro, a gente vende. Custou 300 mil, a gente acha que ele vai arrecadar 5 milhões, nós queremos 2 milhões e meio, o restante você vai correr atrás, então ele pode ser usado pra merchandising, tudo vira produto, se o personagem e o game vender alguma e alguém se interessar com certeza, não tem

problema nenhum, a não ser que isso breque de alguma forma a campanha publicitária que já foi sendo pensada, se o Roberto Justus interessa em comprar um produto da TIM, mas tá sendo patrocinado pela Claro, isso é um problema empresarial, eu não posso quebrar contrato, mas isso tem que ser avaliado, se a TIM pagar processo e eu não me (relar) é até possível, mas não é uma briga que eu gostaria de comprar.

ENTREVISTADOR: Vocês já tem algum processo de proteção de propriedade intelectual?

ENTREVISTADO: Já.

ENTREVISTADOR: Isso tá integrado no desenvolvimento?

ENTREVISTADO: Tá integrado. Tudo tem que ser registrado, porque... antigamente a gente achava que você poderia ir saindo criando qualquer coisa, não, depois a gente tinha que registrar tudo e aquilo era dinheiro, a gente pensou "opa, não dá pra criar qualquer coisa aleatoriamente só porque gostou". Não, tem que ter um valor, um motivo, um sentido, ter um registro, ter um custo e tem que ter um mercado pra ele. Se aquilo pode virar um brinquedo, tem que ser registrado e registrar. Se pode virar uma roupa, se tudo pode virar um processo, ele merece ser trabalhado.

ENTREVISTADOR: Como é que o design mostra o valor pra empresa?

ENTREVISTADO: Olha, eu acho que no trabalho de pesquisa de criação é pelo contentamento do pessoal, se ele apostou numa ideia que a equipe não apostou e o proprietário tá apostando também, ele só vai conseguir provar isso no final, só quando realmente vender o produto, isso aí ele prova o seu trabalho, o seu valor, fazendo o produto vender.

ENTREVISTADOR: Vocês tem alguma forma de medir o desempenho financeiro, não financeiro do design, por exemplo, medir o quanto o design teve impacto no lucro ou no prejuízo de um jogo ou quanto teve impacto no valor da marca na percepção do cliente.

ENTREVISTADO: Olha, como nós não chegamos na parte final do processo eu te digo que nós não fizemos isso ainda, mas a

gente já pensou em algo no seguinte caráter, nós vamos pegar os primeiros, isso é fácil de fazer, você pega primeiro os concept art, essas primeiras ideias e mostra o esboço e você demonstra o produto final, como é que ele ficou acabado e você fala pra pessoa: "como é que prefere? A primeira ideia ou a última ideia?". Com certeza ela vai escolher a última, aí você pergunta: "você compraria o primeiro ou o segundo?", "não, compraria o segundo" e "te agradou?", então é um forma que você mede o contentamento da pessoa, se tivesse me mostrado o Shrek eu não teria comprado. Eu assisti só depois do segundo, então... é uma forma de medir.

ENTREVISTADOR: Aham. Existe algum tipo de (branding) de gestão de marca da empresa? Um manual de marca institucional? Algum material institucional de game?

ENTREVISTADO: Existe, eu tenho um amigo meu que trabalha nessa parte de logo e desenvolvimento de material publicitário e é ele que tá desenvolvendo tudo isso aí. Eu nem sabia que era tão complexo isso, então ele me passa todas as ideias de logo, faz as coisas que pode usar, não usar, onde pode ser usado, até inclinação, rotação, rapaz, é um negócio complexo, então, tem sim.

ENTREVISTADOR: E como é que o design contribui pra marca da empresa e pra marca dos outros?

ENTREVISTADO: Olha, eu acho que se ele acertar, porque nós estamos apostando no talento dele, né? Se ele tiver certo e emplacar um jogo de sucesso, primeiro que ele vai crescer como profissional, ele vai ser bem visto em todas as outras empresas de produtoras, a gente gostaria que ele ficasse com a gente mas ele vai ficar supervalorizado, ele pode até partir independente e tal e isso vai agregar um monte porque você quem foi criou o jogo, quem fez a confiabilidade, então isso vai mexer com o mercado inteiro de games no planeta, porque todo mundo vai querer o designer, porque muitas vezes, exemplo hoje, Matrix, eu não vou procurar os atores, porque eu não quero usar os mesmos atores, mas quem fez os efeitos especiais, eu quero, então é assim que eu penso que vão procurar os designer desse processo.

ENTREVISTADOR: Eu queria que você falasse em que medida que o design participa em cada um desses tópicos pro sucesso da empresa. O primeiro tópico é redução de custo de desenvolvimento.

ENTREVISTADO: Se ele participa em todos os processos, ele reduz retrabalho, porque se eu modelo um concept art errado, ele não vai servir pra nada, eu perdi tempo, 10 horas, 72 horas, se ele participa da parte de publicidade ele já vai saber que a roupa, aquilo ali, ele vai pensar de uma maneira mais produtiva, mais comercial praquilo...

ENTREVISTADOR: E entra no incremento de vendas?

ENTREVISTADO: Exatamente.

ENTREVISTADOR: Alavancagem de propriedade intelectual?

ENTREVISTADO: Exatamente e até na hora do roteiro, ele já vai saber exigir qual o melhor ângulo praquela personagem, ou daquele... pode ser a cara do jogo, porque você sabe que a cara do jogo vende. Vendeu que é uma porcaria, mas a capa você fala "caraca", né? Então ele está em todos os processos, ele vai mexer com tudo.

ENTREVISTADOR: É... queria saber como que se integra o design de diversos itens de comunicação externa, como papelaria, anúncio, stand, site, manual que você tem e comunicação interna, arquitetura das comunicações onde vocês trabalham, a finalização, as artes visuais de comunicação, se isso tá integrado, né? Se existe alguém responsável por isso, alguma área visual responsável por isso.

ENTREVISTADO: É, olha só, existe na verdade uma ideia e um conceito de fazer isso, ainda não está sendo feito, o que está sendo feito é só por via email, registro de ata, mas a nossa ideia é criar um grande quadro negro com todas as ideias e processos pra que, não que seja assim como um tapa na cara, que fique incomodando todo dia, mas para que as pessoas não esqueçam, é muito fácil as pessoas se dispersarem, é igual eu te falei, esse nosso ramo, teve até um filme, o próprio Jorge Lucas teve esse problema, os primeiros engenheiros que ele contratou pra criar aquele Star Wars, ele fala brincando, gastaram quase 100

milhões de dólares, jogando geladeira pela piscina, e ele investindo...

ENTREVISTADOR: E a integração dos vários elementos de comunicação? Você tem interesse de ter alguém responsável?

ENTREVISTADO: Temos, temos sim, porque a gente... pra você ter uma noção, a gente tinha pensado em pintar em uma das minhas paredes de alaranjado porque estimula a criatividade, mas depois eu fui ver que aquilo também pode dar depressão, é muito chocante e tal, então a gente precisa de uma pessoa que use o estímulo visual, porque nós somos estimulados visualmente, musicalmente, então se precisar usar música, essa pessoa vai dizer: "tem que usar música, tem que usar filme, tem que ter um puff pro pessoal deitar, tem que ter uma academia, uma mini academia" e isso tem provado que libera o stress, porque tem gente que diz assim: "é fácil desenhar", não é fácil, porque gera muito medo e ansiedade. Os músicos, os designers, quando estão desenvolvendo, eles tem muito medo da reprovação, porque tem medo de serem vistos como idiotas, indecisos, então as vezes eles jogam uma ideia fora e muitas vezes você pega ideia muito boa na lata de lixo amassada, porque ele achou que não prestava, aí "meu Deus, isso aí é tudo o que eu quero!", então tudo que você puder estimular a equipe pro produto estar melhor, vale a pena. É comprovado por Google, Apple, Star Wars, Microsoft.

## 5. ENTREVISTA COM "EMPRESA E"

ENTREVISTADOR: Então, vamos lá. Podemos começar?

ENTREVISTADO: Podemos sim.

ENTREVISTADOR: Tua idade?

ENTREVISTADO: Eh vinte e dois anos.

ENTREVISTADOR: Eh o cargo na, na empresa?

ENTREVISTADO: Diretor de arte.

ENTREVISTADOR: E a formação?

ENTREVISTADO: Designer gráfico.

ENTREVISTADOR: Tu já é formado?

ENTREVISTADO: Já sou formado.

ENTREVISTADOR: E tu possui alguma capa... capacitação formal ou informal em gestão?

ENTREVISTADO: Gestão não.

ENTREVISTADOR: E tua participação nas decisões da empresa. É estratégica? Tática? Operacional?

ENTREVISTADO: Olha a gente, pelo menos como a gente faz na [nome da empresa], pelo menos como eu sou junto com [nome de outro colaborador da empresa] que você deve ter conhecido um dos fundadores, então eu tenho voz ativa dentro da empresa.

ENTREVISTADOR: E o número de pessoas que trabalham dentro da empresa?

ENTREVISTADO: São 5.

ENTREVISTADOR: É uma microempresa?

ENTREVISTADO: É, é uma microempresa só que a gente ainda tá tentando abrir oficialmente.

ENTREVISTADOR: E conta um pouco do histórico da empresa. Como é que surgiu? O que, pelo que a empresa já passou?

ENTREVISTADO: Então, a gente começou no, começou já tem já alguns anos, tem pelo menos uns dois anos que o [nome de outro colaborador da empresa] junto com a gente, a gente na verdade era, vamo dizer colega de de jogatina mesmo e ele acabou juntando, juntando todos aqueles que se interessavam pelo projeto e a gente começou, começou a elaborar nossas coisas, fizemos vários avanços, nós estamos com basicamente 3 projetos em andamento no momento no momento. Um deles é o que tá, é o que tá parado... a gente tá, tá produzindo, mas como ele vai, vai denotar uma alta produção a gente decidiu parar com ele um pouco pra, pra voltar mais pro mercado mais independente.

ENTREVISTADOR: E pra qual plataforma vocês desenvolvem? É pra PC? É pra Console? Mobile ou Web?



ENTREVISTADO: Então, atualmente gente tá trabalhando mais voltado pra PC e Mobile.

ENTREVISTADOR: Tah. Eh e que tipo de jogo que é? Se é entretenimento? Se é seruios games?

ENTREVISTADO: Então, a gente tá, a gente tá, nós estamos fazendo voltado pro público Indy mesmo, pro inicio bem start-up da empresa...

ENTREVISTADOR: Tah, mas é jogo de entretenimento?

ENTREVISTADO: Sim.

ENTREVISTADOR: E vocês já receberam algum tipo de investimento? Privado ou público? Já algum edital, algum investidor é Anjo?

ENTREVISTADO: Não por enquanto não.

ENTREVISTADOR: E vocês podem definir o desenvolvimento de vocês eh... provavelmente não com essas palavras, mas na primeiro na fase de conceito, aí depois numa fase de pré produção, uma pro... um protótipo entra a introdução, algumas versões intermediarias, lançam e depois vem a pós produção?

ENTREVISTADO: É, é basicamente isso.

ENTREVISTADOR: E como é que o designer participa eh em cada uma dessas fases?

ENTREVISTADO: Então, eh eu, geralmente o [nome de outro colaborador da empresa] ele é programador, então eh rola sempre esse, vamos dizer assim: não vou dizer embate porque fica feio.

ENTREVISTADOR: Aham.

ENTREVISTADO: Pra quem é programador e pra quem é designer sabe que sempre tem uma rixa com esses dois, com essas duas áreas vamo dizer assim. Ma aí, aqui num fica, num fica, num é muito diferente, primeiro porque eu sou do do contexto em que, primeiro pra começar um jogo a gente precisa de uma ideia pra: jogabilidade... jogabilidade e a partir da jogabilidade a gente definir conceitos visuais e historia em si,

baseado nessa jogabilidade, porque afinal de contas o jogo não se faz pela historia inicialmente...

ENTREVISTADOR: Sim.

ENTREVISTADO: Já o meu, o meu programador, ele já, a gente já fica no embate já de, de ver, que ele á quer escrever a historia, ele já quer que eu de alguns conceitos, mas inicialmente a gente tá dando, dando passo primeiro pela ideia e a partir da ideia a gente começar um conceito.

ENTREVISTADOR: E e a parte de pré produção do jogo, como é que o designer participa nisso?

ENTREVISTADO: Então, o designer eh ocorre da seguinte forma nós fazemo reuniões, na reuniões tudo é documentado e anotado. A partir daí o designer entra com as ideias debatidas em geral, começa a fazer as concept, aí as concept vai, vai de tudo, desde ideias iniciais até alguns geagramas de de questão de fase etc. Concept de personagens, das fases em si, visualmente como é que o jogo se encaixaria a par... é visualmente, final ainda não. Porque isso ainda vai, vai ser muito discutido, mas inicialmente vai ser relacionado ao conceito do próprio jogabilidade em si e mais ou menos os personagens, uma ideia inicial de conceito de personagens.

ENTREVISTADOR: Vocês chegam a fazer um protótipo antes de de começar a produção pesada?

ENTREVISTADO: Bem a gente faz da seguinte forma, a gente, quando a gente tem uma, a gente tem uma base, uma base conceitual, uma base, uma base de produção forte a gente começa a fazer a demo. E a partir da demo a gente, a gente vê como é que tá, se a gente vai precisar mudar algo e a partir daí que a demo for aprovada por nós ou por outras ou terceiros, aí a gente bota pra frente.

ENTREVISTADOR: Certo. E depois lançado o jogo. Como é que designer participa da pós-produção?

ENTREVISTADO: Então, não eu acho, calma aí. A pós-produção o jogo ainda num tá lançado. Não, no caso aí vai sempre ocorrer aquela quebra, eu posso falar por mim é por nós, que é o seguinte: a gente fa... como a gente não tem ainda uma área de

marketing ou de publicidade. Então, acaba que eu e mais algumas pessoas nós fazemos alguma coisa e eu acabo por fazer arte de publicidade, seja pra, pra imagem no Facebook, seja pra ter um blog específico, um site específico um layout que combine e por aí vai.

ENTREVISTADOR: Aham. Eh o jogos de vocês possui um, um guia de estilo de arte? Uma bíblia de arte?

ENTREVISTADO: A gente não, eh nós não, não fazemos da... vamo dizer assim: a gente não tem uma assinatura visualmente, cada jogo ela recebe o seu, o seu próprio tratamento, os seus próprios conceitos e deles eh pode rolar qualquer coisa totalmente diferente.

ENTREVISTADOR: Sim mas cada jogo tem um guia de estilo específico pro jogo?

ENTREVISTADO: Sim cada jogo, dependente do conceito tem o seu estilo próprio.

ENTREVISTADOR: E qual que é a relação desse, desse guia de estilo,desse estilo com a estratégia do jogo?

ENTREVISTADO: Então, geralmente a gente o... a gente tem dois caminhos a seguir, primeira é com relação público. Que tipo de público alvo a gente quer atingir,só que na [nome da empresa] a gente não pensa muito nisso,porque a gente acha que é limitar muito o público, então, por exemplo, se for um jogo um pouco, vamos dizer assim: um [nome de um estilo de jogo] da vida, a gente no vai limitar ele porque todas as pessoas vão jogar, vão fazer uma coisa fofinha não,vai depender realmente de como o jogo vai se desenvolver em si no no desenvolvimento dele, que vai ser o que? Com relação a historia, com relação aos conceitos que a gente inicialmente previu com a própria jogabilidade em si e a partir daí a gente vai montando nosso esquema.

ENTREVISTADOR: E a relação do guia de, desse guia de arte com a estratégia da empresa de uma forma geral?

ENTREVISTADO: Então,. Vamo vê, tem a... pelo menos a nossa, a nossa estratégia a gente não... como como te falei, a gente não não pensa muito em...eh muito em,vamo dizer assim: em focar, por exemplo,em jogos institucionais ou jogos de... pra criança ou

jogos pro Mobile, a gente, o que tiver aparecendo que a ideia for interessante e for bem desenvolvida a gente tá fazendo. Isso vai de... vai desde um estilo de arte Tim Burton até sei lá, até o próprio [nome do jogo] ou por aí vai. A gente não, a gente não se limita nisso na estratégia da empresa em si, a empresa ela trabalha pros jogos, aqui na [nome da empresa] e não jogos pra empresa entende?

ENTREVISTADOR: Quem mais que participa da construção desse estilo? Além do do pessoal da arte?

ENTREVISTADO: Então, eh como a gente tá, como a gente ainda num tem uma, vamos dizer assim: uma equipe, uma equipe grande... Então, a gente, a gente meio que divide um pouco esses, a gente divide um pouco esse trabalho, na questão de que cada um dá o seu pitaco, mas é claro que respeitando a tanto a união quanto a experiência e quanto a a técnica da da pessoa da arte, mas todos eles dão pitaco, eles dão sugestões e a gente debate muito sobre isso.

ENTREVISTADOR: De todas as áreas?

ENTREVISTADO: De todas as áreas.

ENTREVISTADOR: Como é que é a estrutura organizacional da empresa? Quais são as áreas?

ENTREVISTADO: Então, a gente tem, nós não trabalhamos com hierarquia porque como somos 5, no se faz necessário uma hierarquia... Como uma empresa maiores, mas a gente dividiu em áreas. eu, por exemplo, eu fico na parte de arte, a gente tem uma, a equipe dos programadores que eles tão sempre juntos na hora das reuniões e além dos programadores tem o [nome de um colaborador da empresa] que ele acabou sendo, a gente acabou escolhendo ele como gestor, como ele mesmo brinca, como presidente da empresa... Que ele que, ele tá vendo, tá vendo tudo, tá perguntando, que questiona, é aquele que corre atrás de todo mundo, e é isso mesmo, é por aí.

ENTREVISTADOR: E a estrutura do desenvolvimento segue a estrutura da empresa.

ENTREVISTADO: Exatamente. Você tem, você tem reuniões específicas com só a galera da, do da programação quando é

pra... pra discutir ferramentas etc. coisas de programação que eu não entendo e a pa... a parte em geral como arte ou a questão de jogabilidade, histórico em si ocorre uma reunião geral.

ENTREVISTADOR: Aham. E o [nome do colaborador] pode ser considerado um produtor?

ENTREVISTADO: Eu acho que, eu acho que não porque eu, pra mim o produtor é aquele cara ou aquela empresa que tá, vamo dizer assim: que que uma empresa que já tá pelas próprias pernas, vamos dizer assim. É aquele cara que, pô já tá com, já com aquele capital inicial pra,pra poder rodar os jogos, pra contratar o pessoal, eu diria que ele funciona mais como, vamos dizer assim: um organizador.

ENTREVISTADOR: E qual que é a relação dele com as outras áreas além da arte neh, como a área de marketing, a área de finanças ou qualquer outra área eh que a empresa possa ter?

ENTREVISTADO: Então, como a gente, como a gente faz isso a gente não tem esse setor de marketing de publicidade, acaba que todo mundo acaba dividindo o seu, acaba dividindo esse trabalho. No mais eu tenho uma, como eu tenho já uma experiência já com, com mídias digitais, então eu já dou uma ajuda, eu já tenho um pouquinho mais de de experiência de conhecimento na área, mas acaba que todo mundo faz o, faz o seu, tem sempre um cara aquele que vai cuidar das contas de de seja de Twitter de Facebook, tem o próprio [nome do colaborador] que ele acaba sendo representante em Florianópolis, cada um de nós representa um, pelo menos aqueles que não moram por aí, representam o Estado em que vivem...

ENTREVISTADOR: Vocês tem algum tipo de elaboração formal de estratégia? Algum planejamento estratégico? Um documento disso?

ENTREVISTADO: Então essa parte aí como é a parte é a parte final, como eu disse a gente não tem uma área especifica, então fica meio por nosso encargo mesmo.

ENTREVISTADOR: Como é que o designer auxilia no relacionamento da empresa com o mercado? De forma pró ativa

atrás de pesquisas e de comunicação com clientes? Ou de forma reativa através de projetos pra demandas específicas de jogos?

ENTREVISTADO: Então. Eu acho que pelo menos nós na empresa a gente acaba não se encaixando muito nessas, nessas duas, primeiro porque deixa, deixa eu explicar. No caso do pró ativo a gente não tá trabalhando com com algo específico, com algum cliente específico, mas como a gente não tem nenhum cliente algum investidor, alguém que tá bancando então a gente não tá trabalhando ainda nesses moldes e e e do outro modo da forma de voltado pro público, eh a gente tá, a gente meio que, entra bastante reuniões, a gente entra bastante, tem bastante discussões exatamente pra isso, pra se a empresa ela deve funcionar a partir de como o mercado está ou se a gente deve fazer o que, o que nós quisermos fazer e a gente (inint) e fazer os outros quererem o que a gente tiver fazendo. E a gente não, eu não vou conseguir te responder essa, porque a gente tá, tá entre isso.

ENTREVISTADOR: Entendi. Eh... eh o que que você entende por design?

ENTREVISTADO: Design dentro da indústria de games, pelo menos aqui no Brasil eh pelo menos a gente tá lidando com uma realidade em que de... o design se você fala da arte neh? Então, essa questão do game do design dos concept, acaba sendo que o cara da arte ele vai acabar sendo responsável por tudo que envolve a arte, como que você não vai ter grandes investidores, não vai ter grandes empresas de jogos, então acaba. Eh fica difícil você ter uma, vários setores, o cara do concept, o cara do 3D, o cara da modelagem, o cara da textura, então infelizmente a gente tá vivendo uma realidade em que o cara da arte tem que ser o canivete suíço, ele tem que abranger todas as áreas que competem a ele, não só uma.

ENTREVISTADOR: Certo. Eh eu queria saber se o design faz parte da cultura da [nome da empresa]. E como que é essa cultura de design que a empresa tem ou e se não tem?

ENTREVISTADO: Então. Eh a nossa cultura é exatamente o seguinte: é seguir exatamente os ca... o caminho contrario do que a gente tá vendo hoje aí no no que é aquele designer completamente vamos dizer assim: pasteurizado. A gente tá

dando muita, muito foco, a gente tá estudando bastante como é que tá funcionando esse mercado de jogos Indys, como é que, como é que a cabeça do pessoal tá funcionando, como que é que esse público que tá consumindo esse tipo de jogo tá funcionando, e a gente acabar não caindo na mesmice, não, não fazer um um vamos dizer assim um look and feel dos jogos que que atualmente tão fazendo sucesso, a gente tá sempre procurando o nosso caminho.

ENTREVISTADOR: Qual que é o papel do design na empresa?

ENTREVISTADO: Bem pelo menos... o papel do designer na empresa é o, é total, porque tudo que é decidido acaba sempre tendo que passar pelo designer.

ENTREVISTADOR: Aham. E a empresa considera o designer como uma vantagem competitiva?

ENTREVISTADO: Com a arte sim.

ENTREVISTADOR: Com os teus jogos? Sim? Por ter um design diferente? Ou não, que não segue as tendências é isso?

ENTREVISTADO: É exatamente.

ENTREVISTADOR: Certo. Com, então a estratégia de design utilizado pela empresa? Além dessa estratégia de de custo, de custos baixo no próprio designer?

ENTREVISTADO: Então, (risos) bem o design, o designer ajuda a empresa não, não cobrando muito (risos). O designer na verdade eu acho que o designer acaba não não tendo uma participação muito grande nessa parte, porque como tá falando, eu acho que a única parte pra pra não falar que nenhuma a única parte, como eu tava te falando, como o designer acaba tendo eh tendo ser o canivete suíço dessa historia, então ele evita que acabe centralizando isso e acabe tendo que gerar mais custo, com mais funcionários. Então, a nossa estratégia geralmente é fazer aquilo, fazer aquilo que... a gente, o que a gente elaborou seguir aquilo como, como uma reta, não tentar não mudar muito, deixar, deixar o designer ele não, acaba não decidindo nos rumos do jogo, mas ele o jogo também não acaba decidindo contra os rumos do designer porque inicialmente tudo isso é pensado e elaborado pra não ser modificado.

ENTREVISTADOR: Certo. E qual que é a integração do design com as outras áreas da empresa?

ENTREVISTADO: Então, como eu te falei, pelo menos com a [nome da empresa] a gente acaba fazendo um pouco de tudo, então nisso aí a gente, eu não posso nem fugir.

ENTREVISTADOR: Certo. Todo mundo acaba fazendo tudo?

ENTREVISTADO: É, é diferentemente dos outros que não não, acabam não fazendo o design apesar de dar os seus pitacos e sugestões.

ENTREVISTADOR: Como é que o design influencia aqueles 4 P do marketing? É o produto, o preço, a praça e a promoção.

ENTREVISTADO: Eu acho, eu acho que influencia, influencia muito porque, o a a arte os programadores gostem ou não, inicialmente é aquilo que vendo o jogo. Bem, a questão de preço, eu acho que, eu acho que ele, acaba não influenciando muito porque acaba sendo todo, o que que o jogo é no no final dele, porque não adianta o jogo querer ser uma obra do Leonardo da Vinci se tiver a jogabilidade de um, sei lá de um, de um maneta, então isso acaba não funcionando. Então o designer ele apenas funciona como, não como um todo, mas como uma parte de um todo.

ENTREVISTADOR: Certo. Eh vocês tem uma uma metodologia formal de design?

ENTREVISTADO: Hum, não diria que seria uma metodologia, é porque vamos dizer assim: que metodologia é muito, é lógica demais é coisa de programador...

ENTREVISTADOR: Um processo.

ENTREVISTADO: Tah. Bem a gente tem uma vamos dizer assim, não vou dizer um modus operandi que acaba não sendo isso, mas a gente sempre eh, sempre tem uma pequena ordem de... porque dependendo do nível, dependendo de que passo a gente está, a gente começa a trabalhar. Pô se a gente vai começar a divulgar, se a gente num vai, se a gente já vai começar a liberar alguma imagem, algum vídeo. Eu acho que o



designer é o cara, é o final, quando a partir do, a partir dali se tiver pronto, é a partir dali que a gente vai começar a divulgar.

ENTREVISTADOR: Como é que é gerenciado a comunicação interna da empresa e se o designer participa na difusão da da informação?

ENTREVISTADO: Então, a gente faz o seguinte: a gente tem uma, a gente tem um uma ferramenta própria pra distribuição de arquivos, pra... lembra bastante o Dropbox só que a gente conseguiu isso bem antes do Dropbox, a gente tá usando uma ferramenta muito parecida através de de de cada um vai eh, a gente vai ter uma pasta o servidor especifico a gente guarda todos os documentos do jogo, tudo documentado, e todos os processos do jogo divididos em categorias.

ENTREVISTADOR: E qual que é a participação do designer nessa, nessa, no uso dessa ferramenta? Foi o designer que eh fez entre parte dessa ferramenta? Tu tinhas falado antes que o designer inclusive ajuda na diagramação de fases, da da de...

ENTREVISTADO: Sim. Eh a questão da ferramenta a gente tem, tem um lema dentro da [nome da empresa] que é o seguinte: a gente não tenta a gente não tá tentando reinventar a roda... Então, essa questão das ferramentas como já está praticamente, a gente tá vivendo num tempo em que praticamente você consegue tudo de graça, num tô falando de pirataria não, mas realmente existe produtos e serviços que são gratuitos então a gente não acaba, não não quebrando a cabeça com com ferramentas próprias e a gente vai, a gente vai nesse quesito a gente segue dessa maneira.

Então, como eu falei a o de... pelo menos aqui na empresa a gente, como a gente faz reuniões todo mundo junto, as reuniões iniciais todo dando o seu pitaco, da a sua sugestão e depois disso a ocorre a parte do movimento da jogabilidade aonde que tem o nosso game designer ele vai elaborando, como é que funcionaria a mecânica do jogo, eh por aí vai. Então eu fico com, eu eu essencialmente eu fico com ele exatamente pra pra tentar captar isso, o que vai ser o jogo no seu, no seu conceito inicial na questão da jogabilidade a partir disso a arte vai ser influenciada.

ENTREVISTADOR: Certo. Como é que a empresa faz a gestão do desenvolvimento do jogo?

ENTREVISTADO: Como é que ela faz a gestão do desenvolvi... então a gente tem o o [nome do colaborador da empresa], ele acaba sendo o gestor dessa área, eu num eh eh ele acaba se tornando vamo dizer assim, um organizador. É o é o, não é o líder daquele que manda, é o líder daquele que dá o norte pra gente seguir. A gente vai, a gente escolhendo tudo que a gente, que que for necessário pro jogo dando todas as sugestões e no final ele vai apresentando as opções e ele vai gerindo toda, toda, tudo isso.

ENTREVISTADOR: E existe uma, um processo de gestão da área de design de forma específica?

ENTREVISTADO: O projeto de gestão sou eu que faço.

ENTREVISTADOR: Da área de design?

ENTREVISTADO: É. No caso como a gente tava trabalhando mais com uma pessoa, eu como diretor de arte, então eu aí a gente a gente tinha a hierarquia, que era o que? Que era essa exceção que era o que? Era um outro cara da arte, só que eu num vou dizer que eu neh, eu eu tava numa hierarquia superior, então tudo que a gente decidia na questão arte que a gente fosse trabalhar junto, eu que geria o que a gente tivesse fazendo, eu e esse cara o outro cara da arte.

ENTREVISTADOR: Pode eh pode se dizer que o design é uma área da empresa?

ENTREVISTADO: Sim, com, com certeza.

ENTREVISTADOR: E ela tá vinculada em algum eh alguma outra área?

ENTREVISTADO: Então ela acaba sendo o vamo dizer assim, é uma, é uma grande ciranda. O designer ele tem que prestar muita atenção no no que o cara do game designer tá fazendo, eu digo, você, a gente tá pensando na na jogabilidade, na mecânica do jogo e em contra partida o cara, o programador ele tem que saber, ele tem que tá junto pra saber se o a mecânica ela vai ser funcional, ela vai ser aquilo que a gente tá esperando e como a arte vai funcionar nessa mecânica.

ENTREVISTADOR: Certo. Então ela se relaciona com essas duas outras áreas?

ENTREVISTADO: Uhum isso aí.

ENTREVISTADOR: Eh qual, quantas pessoas hoje formam a equipe de design de vocês e qual que é a formação dessas pessoas?

ENTREVISTADO: Então. Hoje só tem eu aqui, e como você já já sabe já a minha área.

ENTREVISTADOR: Certo. A empresa investe no aperfeiçoamento profissional dos designers da empresa?

ENTREVISTADO: Bem, vamo dizer... deixa eu ver aqui. Eu vou, eu vou te dizer que inicialmente não, apesar de tá realmente em projetos futuros, a gente dá uma, dar um up nessa parte, mas inicialmente como a gente ainda tá na fase de startup, a gente não resolve isso.

ENTREVISTADOR: Certo. E vocês pensam em investir também no conhecimento de em gestão e negócio desse designer?

ENTREVISTADO: Bem em gestão no caso, como no mercado eu sou, acabo sendo, acabo gerindo se por acaso haver mais contratação, outras pessoas se juntarem a nós que seriam designers e elas forem, vamo dizer, elas forem em uma hierarquia submissas a a mim, que eu eu tô vamos dizer assim, que eu sou um dos fundadores que eu sou o diretor, então eu acho, é é eu acho que é muito importante sim, trabalhar numa questão de gestão, numa estratégia de gestão.

ENTREVISTADOR: A empresa tem algum tipo de alavancagem de propriedade intelectual de design? Como utilização de personagens eh que vocês desenvolvem em outras mídias, licenciamento de produtos, merchandising, alguma coisa parecida?

ENTREVISTADO: Por enquanto não.. mas tem a empresa tem bastante interesse.

ENTREVISTADOR: E vocês possuem um processo de proteção de propriedade intelectual?

ENTREVISTADO: Sim, a gente trabalha com, a gente trabalha com advogado a gente tá sempre procurando saber o que que, o que que a gente pode a gente tá sempre procurando saber de qualquer coisa, de qualquer infração e por aí vai.

ENTREVISTADOR: E como é que o design mostra o o valor dele pra empresa? Pras outras áreas da empresa? Como tu falaste no começo tem sempre aquele embate designer, programador, como é que o designer mostra pro programador que o trabalho dele neh o resultado do trabalho dele tem valor eh pro jogo e pra empresa?

ENTREVISTADO: Ah pô (risos) pra mostrar pro programador que tem valor aí é difícil, mas, mas o programador ele no final das contas ele sabe sim e se num e se um dos braços num tá se movendo bem, não tá se encaixando bem com o outro não o não adianta que o jogo até sair, mas com certeza essa empresa vai ter problemas no futuro, porque tudo tem que se mover de acordo com o, de acordo com um com outra parte porque se não tudo degradingola e você vai ter você ter problemas seríssimos, tanto na parte de elaboração, acaba prejudicando a elaboração do jogo como na parte da gestão da empresa.

ENTREVISTADOR: Eh vocês tem algum sistema pra medir o desempenho do designer na empresa? Ou eh mensurar o desempenho financeiro ou não financeiro do designer?

ENTREVISTADO: Então, isso do financeiro ainda não, mas o a nossa medida de desempenho é o... são as reuniões que nós fazemos que que são, que são mensurados o quanto a arte, a arte foi pra frente, o que, o que já tem de pronto que, que num tem, dá aquele puxão de orelha se algo tá demorando pra sair, e por aí vai.

ENTREVISTADOR: E vocês tem alguma forma de medir o o design pelo impacto, o valor da marca ou da percepção do cliente?

ENTREVISTADO: Com certeza, eu acho que o valor da marca principalmente pro público eu acho que como eu falei pra você, a arte como é, é aquilo que acaba vendendo na maioria das vezes o jogo então acaba tendo total influência, eh acaba influenciando muito, como é que a empresa acaba sendo pro público, como é

que o público vê aquela empresa, então é um dos grandes fatores que influenciam.

ENTREVISTADOR: Certo. Vocês em algum, gestão de marca, alguma coisa relacionada a branding? Se vocês tem um manual de marca seja da empresa, ou seja, de um jogo específico, ou seja, de outros jogos?

ENTREVISTADO: Sim a gente, a gente sempre pelo menos pra, como a gente ainda não não entrou no estágio final do do desenvolvimento, a gente não tem, eu não posso falar que a gente pra algum, pra algum jogo, mas com certeza a gente tem sim um manual pra pra pra marca, que que a gente pode, o que que a gente num pode fazer.

ENTREVISTADOR: Aham. A marca da empresa?

ENTREVISTADO: Da empresa.

ENTREVISTADOR: Do dos jogos vocês também tem manuais?

ENTREVISTADO: Por enquanto como a gente ainda não tamo no estágio final de nenhum dele do ponto de fazer de de de tá quase quase lá pra num, tá na fase de distribuição em si a gente não, a gente não tem isso ainda pra jogos.

ENTREVISTADOR: Aham. Eh eu queria que tu falasse um pouco mais de como é que o design contribui pra marca da empresa?

ENTREVISTADO: Bem o design pelo menos na minha, pela minha parte apesar dela não se necessariamente presa, porque eu sou, eu faço a elaboração de praticamente tudo relacionado a arte pelo menos, eu tenho sim total controle sobre isso, sobre o que vai ser.

ENTREVISTADOR: Certo, mas como é que o que o design contribui pra marca da empresa?

ENTREVISTADO: Bem o designer contribui pra ser, pra ser a cara, pra ser a cara da empresa, não tem como, não tem como fugir disso, tirando a as questões que vamo dizer assim: políticas, a forma de de tratamento do público e etc. é o look and feel que o designer trabalha pra marca é o é o que influencia.

ENTREVISTADOR: Em que medida o design participa do sucesso do jogo e da empresa?

ENTREVISTADO: Ah ele participa, de de daquele um terço que eu te falei anteriormente. Se o jogo ele foi bom, pelo menos a gente tem, tem essa mentalidade, por que que ele não foi bom? A gente tenta, tenta ver o que que, o que que faltou, qual foi os problemas e a gente vai pra pra corrigi-lo, assim como se o jogo foi bem a gente destaca os pontos positivo, pontos muito positivos, entre eles sendo a arte a programação a ideia do jogo e por aí vai.

ENTREVISTADOR: E outra coisa se vocês trabalham eh pensando neh,em relação ao designer, na redução de custos do desenvolvimento, se vocês pensam no incremento de vendas,na alavancagem de propriedade intelectual, enfim essa situação dos clientes, funcionários?

ENTREVISTADO: Completamente, pelo menos na questão de de de econômica o, a gente, a gente até a gente faz muitas reuniões relacionadas a o que que a gente pode fazer? Se nosso jogo vai ter dublagem isso denota que a gente tem que ter contratado dubladores, se o nosso jogo acaba tendo uma, como diz, uma estrutura muita especifica que acabe sendo muito trabalhosa a gente vai ter que contratar outros designers,então a parte pelo menos do gestor da arte é controlar um pouco essa questão, vamos dizer assim: pra e... econômica do que a gente não pode ultrapassar, das no, das... vamos dizer assim: do da onde do do passo que a gente não pode dar pra fora. Bem pelo menos o incremento de vendas seria na parte da publicidade. E da da percepção dos consumidores é de extrema importância.

ENTREVISTADOR: E como é que se integra o design dos diversos itens de comunicação externa que vocês tem, papelaria, anúncio, stand, manual ou site? E comunicação interna,as instalações de vocês, a sinalização, os aparatos é visuais de comunicação, existe alguém responsável por toda essa, essa comunicação interna ou externa?

ENTREVISTADO: Eh... sou eu. Todo toda a parte visual em mim. O que não for visual como, por exemplo, acabar tendo uma questão do cara que vai entrar nas redes sociais, que o cara tá, tá vendo publicidade, que tá indo nas gráficas e por aí vai, aí

acaba sendo dividido,mas questão visual quem, quem decide,quem quem tava cuidando sou eu.

## 6. ENTREVISTA COM “EMPRESA F”

ENTREVISTADOR: Idade?

ENTREVISTADO: 29. Não, 30! (risos)

ENTREVISTADOR: Cargo?

ENTREVISTADO: Diretor, gerente de projeto.

ENTREVISTADOR: Formação?

ENTREVISTADO: Formado em Ciências da Computação.

ENTREVISTADOR: Possui capacitação formal ou informal em design?

ENTREVISTADO: Eh, durante a faculdade eu fiz várias matérias, assim, relacionadas à habilidade, gestão de processos, mas informal também, meu pai era publicitário, então tive uma empresa de comunicação visual durante 4 anos.

ENTREVISTADOR: E em gestão ou administração, tem alguma formação, uma capacitação formal ou informal?

ENTREVISTADO: Não, tenho um curso de extensão na área de inovação de quase 300 horas, mas na área de administração não.

ENTREVISTADOR: E tua participação na empresa? Estratégico, operacional?

ENTREVISTADO: É estratégico e operacional.

ENTREVISTADOR: Quantos colaboradores tem a empresa hoje?

ENTREVISTADO: Hoje, interno tem 4 e mais 2 consultores.

ENTREVISTADOR: Em que áreas são esses consultores?

ENTREVISTADO: Um é na área de fisioterapia, outro na área de educação física. E a gente tem o pessoal interno, é na área de design e na área de desenvolvimento de software, programação.

ENTREVISTADOR: Conte um pouquinho da história da empresa.

ENTREVISTADO: Então, a empresa surgiu há quatro anos pra desenvolver um produto que tornasse a fisioterapia mais agradável e tornasse o paciente mais confiante, daí, pra fazer isso, uma alternativa interessante seriam os jogos, bom, daí surgiu a empresa, neh? Então o objetivo da empresa é fazer serious games, jogos que vão além do entretenimento.

ENTREVISTADOR: E pra qual plataforma que é?

ENTREVISTADO: Hoje a gente desenvolve pra tablet, pc e web.

ENTREVISTADOR: Aham. E como é que é o mercado da empresa de vocês?

ENTREVISTADO: Bom, o nosso mercado são empresas de médio porte basicamente, pequeno porte, instituições também, ONGs que precisam capacitar, desenvolver novas habilidades e promover uma ideia, no caso do advergence por exemplo.

ENTREVISTADOR: Aham. Então, além dos jogos, vocês fazem esses outros projetos?

ENTREVISTADO: É, o nome da empresa é [nome da empresa], então ela já nasceu como foco de usar multimídia pra entretenimento, saúde e educação.

ENTREVISTADOR: Vocês receberam já algum tipo de investimento público ou privado?

ENTREVISTADO: Já. É, a gente recebeu dois (Sinaps e Fapesc) até agora.

ENTREVISTADOR: E com esse investimento, vocês investiram em design?

ENTREVISTADO: A gente investiu em design. Pelo menos 35%.

ENTREVISTADOR: No processo de desenvolvimento, vocês podem definir esse processo de desenvolvimento do jogo, pode ser não com essas palavras, mas um conceito, uma etapa de pré-produção, um protótipo, etapa de produção, impressões incrementais e pós-produção?

ENTREVISTADO: Sim, é bem por aí, é isso mesmo.



ENTREVISTADOR: E como é que o design ou a arte participa em cada uma dessas fases?

ENTREVISTADO: Então, na nossa empresa a gente não separa programação de arte, de som. Pra gente, cada pedaço é feito pra construir o jogo final, então o jogo é uma experiência mais psicológica do que realmente de arte ou edição, então toda a equipe trabalha um pouco junto, sempre nisso, então a gente não vê essa diferença assim. Então, design pra gente é tudo. Quem tá fazendo o design é o programador, porque ele tá posicionando as coisas, então a equipe é, desde o início, multidisciplinar e tem que ter competência em todas as áreas, o programador tem que sentir um pouco a parte de design dentro dele. Sempre que possível a gente evita de separa isso, porque senão daqui a pouco o designer está achando que é o artista e está querendo fazer arte pela arte e, na verdade, ele tem que fazer a parte funcional, que é criar experiência psicológica que tem que ser criada no cliente.

ENTREVISTADOR: Então todo mundo participa de todas as etapas de forma igual?

ENTREVISTADO: Aham.

ENTREVISTADOR: Os jogos de vocês tem guias de estilo de arte ou bíblia de arte?

ENTREVISTADO: Tem. A primeira coisa que é feita no jogo é pesquisa de conceito, aí define a matiz de cor e a partir daí faz todo o parâmetro de face gráfica, estilo de arte, tem tudo isso.

ENTREVISTADOR: E qual é a relação dessa bíblia de arte com a estratégia comercial do jogo?

ENTREVISTADO: Então, lá no briefing do projeto, na pesquisa de mercado que é feita, se é um produto, as cores e o estilo tem a ver com o que o cliente quer, então, por exemplo, no caso do jogo para a fisioterapia, a gente teve um psicólogo envolvido que sabia quais cores que poderia usar, como é que tinha que ser feita a arte para o paciente que estava debilitado não se sentir deprimido, motivar ele. Então a arte é funcional, resumindo é isso, a arte é funcional, ela está ali por algum motivo, a gente não coloca nada que não tenha um motivo pra ser colocado no jogo.

ENTREVISTADOR: Motivo você diz como estratégia comercial?

ENTREVISTADO: Desde estratégia comercial até funcional.

ENTREVISTADOR: E isso tem uma relação com a própria estratégia da empresa?

ENTREVISTADO: Tem, tem. Por exemplo, a gente está fazendo um jogo que a gente entendeu que seria muito mais interessante fazer em ambientes abertos devido à aceitação do público alvo, então aí toda a arte é voltada pra isso aí, neh?

ENTREVISTADOR: Aham. Quem participa da construção desse estilo, o designer?

ENTREVISTADO: Então, aí é mais gerência de projetos. Assim, designer até o programador, porque ele que vai colocar essa arte pra funcionar.

ENTREVISTADOR: Como é a estrutura organizacional da empresa de vocês?

ENTREVISTADO: A gente tem dois diretores que atuam em ambas as áreas, comercial e técnica operacional. E quando a gente vai desenvolver o projeto, um já assume o papel de gerente de projeto e normalmente a equipe é bem reduzida, três pessoas no máximo por projeto, e aí tem um designer, um programador. O som a gente terceiriza normalmente.

ENTREVISTADOR: Gerente de projetos a gerente pode chamar de produtor?

ENTREVISTADO: Exato, produtor.

ENTREVISTADOR: Caracteriza a mesma coisa?

ENTREVISTADO: É, a gente chama de produtor também.

ENTREVISTADOR: E pra cada jogo tem um produtor dedicado?

ENTREVISTADO: Um produtor dedicado.

ENTREVISTADOR: Esse produtor tem um conhecimento em design?

ENTREVISTADO: Tem. A gente entende bastante de design. Apesar de não ter a formação da área, tem experiência já bastante.

ENTREVISTADOR: E em gestão de design?

ENTREVISTADO: Então, a [nome da empresa] tem uma característica que a gente sempre consegue entregar os projetos no prazo, dentro do escopo e tal, então a gente criou nosso próprio processo da questão design até um funcionário nosso fez uma vez um trabalho acadêmico nessa área, então a gente criou um processo interno pra fazer toda essa parte. Até agora, tem funcionado. Não é o melhor, mas...

ENTREVISTADOR: E qual a relação do produtor com as outras áreas da empresa, tipo marketing, finanças?

ENTREVISTADO: Então, isso aí é praticamente direto, neh? Porque o produtor está encarregado em centralizar toda essa parte.

ENTREVISTADOR: O produtor é sempre um diretor?

ENTREVISTADO: É.

ENTREVISTADOR: E a relação desse produtor com diferentes níveis hierárquicos da empresa?

ENTREVISTADO: Relação direta.

ENTREVISTADOR: O produtor, sendo diretor, ele não chega a estar abaixo do outro diretor, por exemplo?

ENTREVISTADO: É, mas na nossa empresa a gente nunca toma decisão estratégica sem consultar, então tem que ter uma reunião aí pra tomar decisões estratégicas.

ENTREVISTADOR: Vocês têm algum tipo de elaboração formal de estratégia?

ENTREVISTADO: Sim, sim, sim. A gente é obrigado a fazer isso, até porque está em uma incubadora de tecnologia, tem que apresentar pra eles.

ENTREVISTADOR: Quem participa desse processo?

ENTREVISTADO: Então, a gente tem um consultor na área de plano de negócios, um consultor na área de marketing que está sempre junto.

ENTREVISTADOR: Que é da própria incubadora?

ENTREVISTADO: Da própria incubadora. E a gente, os diretores.

ENTREVISTADOR: O design, os artistas não participam?

ENTREVISTADO: Não, não, eles não.

ENTREVISTADOR: Hoje vocês trabalham com algum publisher?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: A área de artes de vocês, de design, como ela se relaciona com o mercado? Se ela se relaciona de forma pró-ativa se vocês fazem com pesquisas, se comunicam os clientes, essa parte de design ou o design segue demanda específica daquilo que tem que fazer?

ENTREVISTADO: Ele recebe a ideia, o conceito, e aí ele está livre pra poder procurar estilo de arte, discutir. Ele tem uma liberdade de estar alinhado. A função dele é ter esse conhecimento, de o que é tendência hoje, qual a tendência daqui dois anos, tem essa responsabilidade.

ENTREVISTADOR: Mas ele não está em contado direto com o mercado?

ENTREVISTADO: Não, ele é um colaborador, neh? Na verdade, o designer participa de algumas reuniões com o cliente pra poder entender melhor.

ENTREVISTADOR: O que você entende por design?

ENTREVISTADO: Então, o design tem a ver com você desenvolver alguma coisa, no nosso caso, uma visão mais funcional do design, é para cumprir uma função e que seja eficaz e eficiente ao mesmo tempo, então é tornar alguma coisa eficiente, então, se você quer passar uma emoção, você vai usar uma pintura, se você vai projetar um... em algum lugar, você vai usar o design pra uma ferramenta pra chegar nesse fim. Então eu vejo que ele é um meio.

ENTREVISTADOR: E o design chega a fazer parte da cultura da empresa?

ENTREVISTADO: Sim, sim, porque a empresa..., a gente não separa, a empresa tem a função de ser design, não existe uma

divisão dentro da empresa, não existe o conceito de você separar, porque imagina um software, todo ele é design! É assim que a gente enxerga as coisas. Então, a gente tem muito cuidado na hora de tomar as decisões relativas à projeto de interface, a interação com o usuário, usabilidade, é praticamente o ponto central de tudo isso no caso.

ENTREVISTADOR: E pra vocês, o design nos jogos de vocês é uma vantagem competitiva, é um diferencial no mercado?

ENTREVISTADO: É, porque não existe jogo sem essa parte do design. O software é uma ferramenta pra você construir o produto, então não tem como, não dá pra separar. Um designer que faz um vaso, ele vai usar barro pra fazer o vaso dele, mas o que importa é o vaso.

ENTREVISTADOR: E quais estratégias de design vocês utilizam para atingir os objetivos da empresa?

ENTREVISTADO: Cada projeto tem um design diferente de acordo com o objetivo dele, então pode ser desde um estilo cartoon, que ter isso na estratégia, ou seja, a nossa estratégia é essa, é dinâmico, então a gente tem lá um fim e vai trazendo e oferecendo a melhor solução para atingir esse objetivo.

ENTREVISTADOR: Qual a relação do design com as outras áreas da empresa, com marketing, com finanças, com as vendas?

ENTREVISTADO: À medida que vai a gente entende de produto, ela vai se distanciando, então ela mais próxima do marketing do que da parte de finanças, por exemplo, mas ela tem uma pequena conexão entre todas as áreas, menos acho que a financeira, tem menos.

ENTREVISTADOR: E como o design influencia aqueles 4 Ps de marketing?

ENTREVISTADO: Então, é totalmente amarrado, neh? Tem a ver, quando você faz uma pesquisa de mercado, tem que ver tendência, quando você vai fazer o produto ele tem que estar alinhado com essas tendências. O outro P eu não lembro qual era... O preço, neh? Então, aí tem muito a ver com isso, você quer passar mais sofisticação, você precisa de um design,

menos sofisticação, ele vai nas festas de marketing pra promoção. Então, querendo ou não, ele respinga em todas as áreas. Na praça? Então, na praça, na pesquisa de tendência.

ENTREVISTADOR: Tinha falado que vocês têm uma metodologia formal de design, de gestão dos projetos de design. Isso está relacionado com estratégias da empresa?

ENTREVISTADO: Está. Nossa empresa é uma empresa que precisa dar respostas rápidas no mercado, então a gente utiliza estratégias mais ágeis, neh, de gestão, de projeto, tal.

ENTREVISTADOR: Como é gerenciada a comunicação interna de vocês, dentro da empresa?

ENTREVISTADO: Via email quando é formal, ou senão via ferramenta de projeto. Gestão de projeto.

ENTREVISTADOR: A gestão do desenvolvimento dos artistas acontece dentro, através dessa ferramenta?

ENTREVISTADO: Aham. Eles têm acesso ao GDD, Game Design Document, eles têm o ADD e tal.

ENTREVISTADOR: E assim a empresa também faz o gerenciamento da área de design?

ENTREVISTADO: Uhum.

ENTREVISTADOR: E do próprio desenvolvimento do jogo inteiro, neh?

ENTREVISTADO: Sim.

ENTREVISTADOR: Hoje a empresa é uma área, um setor, um departamento, uma pessoa?

ENTREVISTADO: Hoje ela se divide em dois departamentos, o departamento de jogos para saúde e o departamento de serious games, simuladores e projeto em geral. Normalmente ela tem subdivisões entre área de produto, pesquisa e desenvolvimento e a área de projetos.

ENTREVISTADOR: Não é separado a área de artes?

ENTREVISTADO: Fisicamente não.

ENTREVISTADOR: As mesmas pessoas acabam fazendo?

ENTREVISTADO: É, deslocada para um projeto, pra um produto. Depois, quando ela termina o que ela está fazendo, ela pode ser realocada pra outro setor.

ENTREVISTADOR: E quantos colaboradores hoje formam a equipe de design?

ENTREVISTADO: Hoje, dois.

ENTREVISTADOR: Sabe a formação deles?

ENTREVISTADO: Formados em design.

ENTREVISTADOR: Vocês investem no aperfeiçoamento desse designer?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Vocês têm algum tipo de alavancagem de propriedade intelectual de design?

ENTREVISTADO: Não, não, não.

ENTREVISTADOR: Não pensam nisso?

ENTREVISTADO: Não.

ENTREVISTADOR: Vocês não têm processo proteção intelectual de design? Da marca da empresa e dos jogos?

ENTREVISTADO: Dos jogos ainda não, porque no Brasil não é possível você patentear um jogo. O jogo é como um livro, você tem ele e você consegue provar.

ENTREVISTADOR: E como o design mostra um valor dele para a empresa?

ENTREVISTADO: Sendo produtivo, sendo pró-ativo, trazendo soluções mais do que problemas.

ENTREVISTADOR: E o que significa isso de ser produtivo? E pró-ativo?

ENTREVISTADO: Ser rápido e ter qualidade nos traços ou na solução. Pró-ativo é resolver os problemas por si só ao invés de procurar a gente pra resolver pequenos problemas.

ENTREVISTADOR: Vocês têm algum sistema de métricas, de mensuração do design, do desempenho do design da empresa?

ENTREVISTADO: Tem, porque as tarefas são controladas, tem tempo pra ser concluído e qualidade. A gente faz uma avaliação de qualidade.

ENTREVISTADOR: Então vocês medem o trabalho do designer?

ENTREVISTADO: O trabalho e a qualidade, a resposta do cliente, por exemplo. A gente tem uma reunião com o cliente, apresenta para o cliente, o cliente não gostou, o designer não foi eficiente no que ele quis mostrar.

ENTREVISTADOR: Vocês conseguem medir o impacto não financeiro no trabalho do designer?

ENTREVISTADO: É.

ENTREVISTADOR: E o impacto financeiro, vocês têm algum sistema de..., como são os valores que o design agrega no projeto?

ENTREVISTADO: É, porque a gente quantifica o custo dele em horas, neh? E aí no projeto a gente tem o valor disso, se ele atrasou, se ele não atingiu o que o cliente esperava a gente já sabe quanto é que está custando.

ENTREVISTADOR: Vocês têm algum sistema de gestão de marca da empresa?

ENTREVISTADO: Tem manual de marca. A gente patenteou a nossa marca, então a gente tem que criar.

ENTREVISTADOR: E como o design contribui pra marca de vocês, da empresa, através dos jogos? Existe essa relação?

ENTREVISTADO: Olha, na verdade não é muito clara, não sei dizer muito bem se o design contribui. É que nesse caso, na minha visão, o próprio produtor é um designer do negócio, ele está influenciando, está totalmente dentro disso. E o artista, o cara que está desenhando é uma das peças do design do produto na nossa visão, essa é a visão da Fisiogames, assim como o próprio programador também faz parte, assim como o cara que solda uma escultura, ele está soldando, ele está



fazendo parte do processo de design da escultura, a estátua vai ficar torta e projetor não vai ter resultado. Então influencia sim.

ENTREVISTADOR: Eu vou falar uma lista de tópicos, daí eu queria que você me falasse em que medida o design participa desse fato, por exemplo, na redução de custos de desenvolvimento.

ENTREVISTADO: Sim. Aí a função dele é encontrar a imagem ou arte pronta, ter um banco de imagem, isso aí acelera a velocidade da produção do projeto.

ENTREVISTADOR: No incremento de vendas?

ENTREVISTADO: Está alinhado com a expectativa do cliente, neh?

ENTREVISTADOR: No posicionamento da marca dos jogos de vocês?

ENTREVISTADO: Desenvolvendo uma arte que tenha afinidade com a visão da empresa, com o conceito dela, com o conceito do produto.

ENTREVISTADOR: No aumento da participação do mercado.

ENTREVISTADO: Hoje a gente não consegue mensurar isso.

ENTREVISTADOR: E na percepção dos consumidores?

ENTREVISTADO: Tem a ver com o resultado até do design mesmo, isso faz o produto valer mais ou menos, no nosso ponto de vista, para um determinado cliente.

ENTREVISTADOR: Valer mais ou menos, isso influencia no preço mais alto ou mais baixo?

ENTREVISTADO: Sim, de certa forma. Muitas vezes a gente consegue manter o mesmo preço, mas passa mais valor para o cliente, aí o preço parece que fica barato.

ENTREVISTADOR: Como se insere no design dos itens de comunicação externa, tipo papelaria, anúncio que vocês fazem, stand, site, manual? E interna, a arquitetura das instalações de vocês, a sinalização, os aparatos visuais, alguém é responsável

por essa comunicação? Um designer é responsável? Existe alguém que centralize e gerencia isso?

ENTREVISTADO: Existe. Tanto existe que hoje tudo isso tenta estar ao máximo possível interligado, mas vai ficar melhor. A gente contratou uma equipe de designers pra criar a nova marca de identidade visual?

ENTREVISTADOR: E eles vão trabalhar a marca da empresa e no jogo?

ENTREVISTADO: Eles vão trabalhar na marca da empresa, mas a marca não só o nome, mas tudo, todo o ar, como fala, como pensa, as cores.

ENTREVISTADOR: Trabalhar com o branding da empresa?

ENTREVISTADO: É, exato, fazer o branding todo novo, de toda empresa.

## **APÊNDICE D - TABELAS COM AS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS**



