



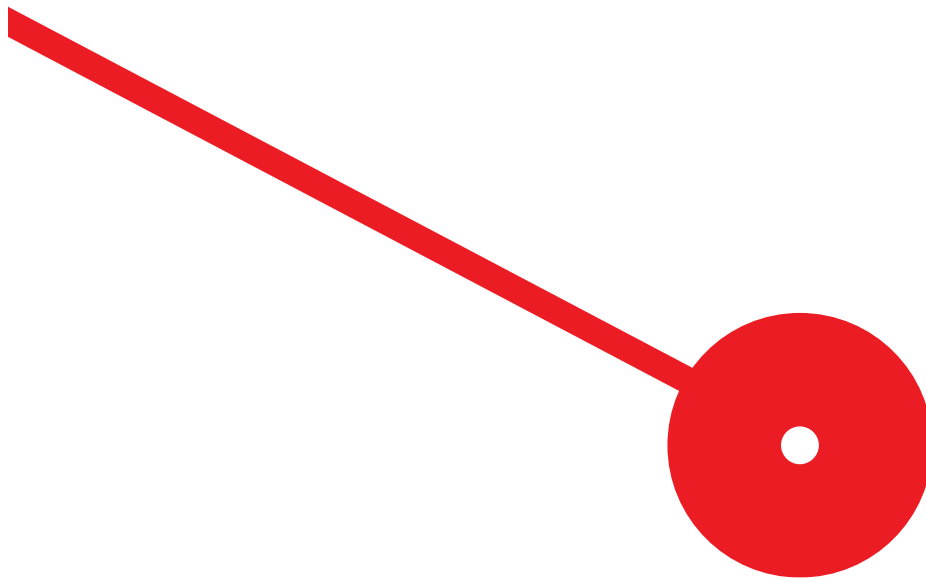
# Marketing digital e criação de valor na gestão de comunidades virtuais, na indústria dos videojogos.

Rodrigo Cavaco

Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri.

10/2022

Rodrigo Cavaco. Marketing digital e criação de valor na gestão de comunidades virtuais,  
na indústria dos videojogos.  
10/2022



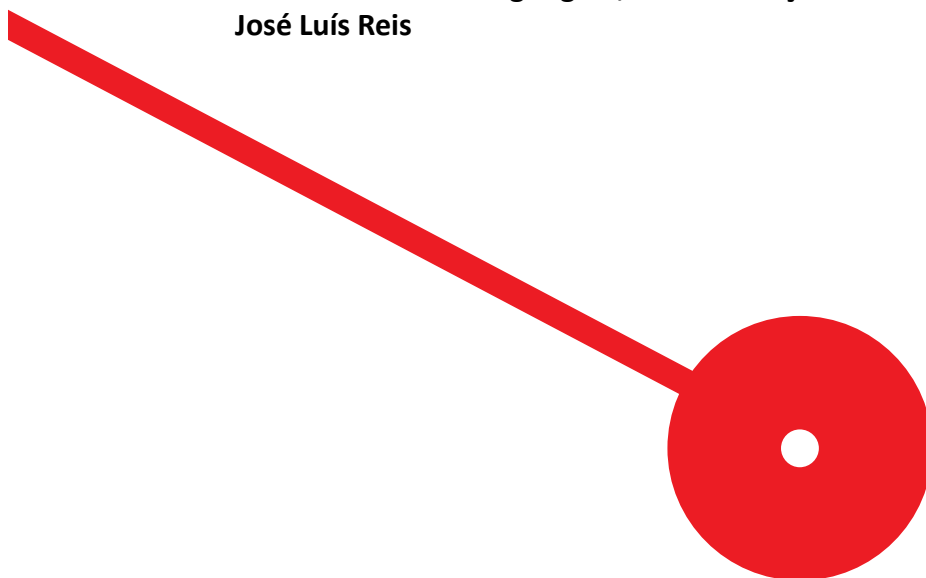


# Marketing digital e criação de valor na gestão de comunidades virtuais, na indústria dos videojogos.

Rodrigo Cavaco

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de  
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de  
Mestre em Marketing Digital, sob orientação do Professor Doutor  
José Luís Reis**

Rodrigo Cavaco. Marketing digital e criação de valor na gestão de comunidades virtuais,  
na indústria dos videojogos.  
10/2022



## **Agradecimentos**

Aos meus pais, irmão e avós, que todos os dias contribuem para o meu crescimento e formação, fazendo de mim a pessoa que sou hoje. Agradeço pela educação que me deram, pelo apoio incondicional e por todas as oportunidades que me concederam.

A todos os meus professores deste mestrado, que tantos conhecimentos me passaram e ferramentas me forneceram para o futuro.

Ao Professor Doutor José Luís Reis, que me orientou na realização da presente investigação, pelo suporte, dedicação, paciência e cuidado demonstrados ao longo deste último ano.

À minha namorada, por todo o amor e carinho. Pelo apoio incansável e pela constante demonstração do desejo em ver-me suceder.

Aos todos os entrevistados com quem tive o maior gosto em conversar, pela disponibilidade e pela partilha de histórias e experiências, que tanto acrescentaram a este estudo e aos meus conhecimentos.

A todas as outras pessoas que me auxiliaram durante diferentes fases do processo e contribuíram para a concretização desta investigação.

Este estudo foi uma aventura difícil, complexa e trabalhosa, mas que se revelou uma oportunidade única de expansão na minha vida, da qual tirarei certamente partido nas próximas fases do meu percurso.

Por estas razões, a todos vós, o mais profundo e sincero obrigado.

## **Resumo:**

As comunidades virtuais constituem um ponto de contacto cada vez mais relevante entre estúdios de videojogos e as suas comunidades de jogadores, pelo que o presente estudo pretende explorar a aplicação do marketing digital na gestão das mesmas, a fim de criar valor para ambas as partes.

Este estudo exploratório é realizado com recurso a entrevistas a três grupos diferentes de indivíduos: criadores de videojogos, jogadores e gestores de comunidades virtuais de videojogos.

Através da análise e cruzamento dos testemunhos dos três grupos, os pontos de vista, experiências, estratégias e desafios por estes partilhados permitem compreender de que forma a gestão destas comunidades cria valor para os dois intervenientes.

Verificou-se que, para os jogadores, esta gestão permite que os mesmos se mantenham atualizados quanto a desenvolvimentos dos seus estúdios favoritos e, para além disso, possibilita que estes comuniquem, quer entre si, quer com os criadores de videojogos. Estes podem, assim, dar feedback aos estúdios, o que faz com que se sintam envolvidos nos processos de desenvolvimento dos jogos.

O valor criado para os criadores consiste, por sua vez, no facto de as comunidades virtuais lhes permitirem manter os seus jogadores atualizados e investidos, tanto antes como após o lançamento de cada projeto, permitindo até canalizar os seus jogadores dos projetos atuais para novos projetos a desenvolver. Para além disso, verificou-se que as comunidades virtuais permitem aos criadores recolher feedback dos jogadores relativamente aos seus jogos, o que, por sua vez, contribui para que estes sejam otimizados.

Ficou claro, por sua vez, que os estúdios e respetivos gestores de comunidades virtuais recorrem a diversas áreas do marketing digital para as gerir e, deste modo, criar valor para os criadores e jogadores. Estas áreas foram identificadas ao longo da investigação e, para além disso, foi também possível verificar a sua aplicação nas estratégias partilhadas durante as entrevistas.

**Palavras chave:** Marketing digital; gestão de comunidades virtuais; videojogos; criação de valor.

## **Abstract:**

Virtual communities are an increasingly important point of contact between video game studios and their playerbase, so the present study aims to explore the application of digital marketing in their management, in order to create value for both parties.

This exploratory study is carried out through interviews with three different groups of individuals: video game creators, gamers and virtual community managers in video games.

Through the analysis and cross-referencing of the testimonies of the three groups, the points of view, experiences, strategies and challenges shared by them allow us to understand how the management of these communities creates value for the two actors.

It was found that, for gamers, this management allows them to keep up to date with developments from their favorite studios and, in addition, allows them to communicate, both among themselves and with video game creators. These can thus give feedback to the studios, which makes them feel involved in the game development process.

On the other hand, the value created for videogame creators consists in the fact that virtual communities allow them to keep their players updated and invested, both before and after the launch of each project, even allowing them to channel their players from current projects to new projects, which are to be developed. In addition, it was found that virtual communities allow creators to collect player feedback about their games, which in turn helps to optimize them.

It was clear that the studios and their community managers consider different areas of digital marketing to manage their virtual communities and, therefore, to create value for both videogame creators and players. These different areas were identified throughout the investigation and it was also possible to verify their application in the strategies shared during the interviews.

**Keywords:** Digital marketing; virtual community management; videogames; value creation.

## Índice geral

<b>Capítulo - Introdução .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão de Literatura.....</b>	<b>5</b>
1 Marketing Digital e Criação de Valor .....	6
2 Indústria dos Videojogos: Contexto, Evolução e Tipologias .....	7
3 Gestão de Comunidades Virtuais: Contexto e Evolução.....	12
4 A Importância das Comunidades Virtuais na Indústria dos Videojogos.....	13
5 O Valor da Gestão de Comunidades Virtuais para os Jogadores.....	15
6 O Valor da Gestão de Comunidades Virtuais para os Criadores de Videojogos .	16
7 Funções e Áreas de Intervenção de um Gestor de Comunidades Virtuais de Videojogos .....	17
8 Marketing Digital aplicado à Gestão de Comunidades Virtuais de Videojogos .	20
8.1 Marketing de Conteúdo .....	20
8.2 Organização de Eventos Virtuais .....	22
8.3 Marketing nas Redes Sociais .....	23
8.4 Marketing de Influenciadores .....	25
8.5 Marketing Relacional .....	26
9 Principais Plataformas para a Gestão de Comunidades Virtuais na Indústria dos Videojogos .....	28
9.1 Twitch.....	28
9.2 Discord.....	28
9.3 Youtube .....	29
9.4 Reddit .....	31
9.5 Twitter .....	33
9.6 Facebook e Instagram.....	34
9.7 TikTok .....	34
<b>Capítulo II – objetivos e metodologia de investigação .....</b>	<b>36</b>

1	Paradigma de Investigação .....	37
2	Objetivos da investigação .....	38
3	Técnica de Recolha de Dados – Entrevista.....	39
3.1	Seleção dos Entrevistados.....	42
4	Análise de Conteúdo .....	43
<b>Capítulo III – Análise e Discussão de Resultados .....</b>		<b>47</b>
1	Análise de Resultados.....	48
2	Discussão de Resultados.....	70
<b>Capítulo IV – Conclusões.....</b>		<b>83</b>
1	Conclusões Gerais .....	84
2	Interesse dos Resultados e Recomendações de Aplicação Prática .....	87
3	Limitações e Considerações sobre a Generalização dos Resultados .....	87
4	Sugestões para Trabalhos Futuros.....	88
<b>Referências bibliográficas.....</b>		<b>89</b>
<b>Apêndices .....</b>		<b>100</b>
Apêndice I – Guião da Entrevista aos Criadores de Videojogos .....		101
Apêndice II – Guião da Entrevista aos Jogadores.....		102
Apêndice III – Guião da Entrevista aos Gestores de CV de videojogos .....		103

## **Índice de Figuras**

Figura 1: Servidor do Discord organizado .....	29
Figura 2: Separador “Comunidade” no canal do YouTube da Rockstar Games .....	31
Figura 3: Subreddit r/FIFA .....	33

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1: Modelos de monetização de videojogos .....	11
Tabela 2: Entrevistas aos Criadores de Videojogos .....	46
Tabela 3: Entrevistas aos Gestores de CV de Videojogos .....	50
Tabela 4: Entrevistas aos Jogadores .....	55

## **Lista de abreviaturas**

CMC - Comunicações Mediadas por Computador

CV - Comunidades Virtuais

DLC – Downloadable Content

eWoM – Electronic Word-of-Mouth

GaaP - Game-as-a-Product

GaaS - Game-as-a-Service

SaaS - Software-as-a-Service

UGC - User-Generated Gontent

WoM - Word-of-Mouth

## **CAPÍTULO - INTRODUÇÃO**

---

A indústria de videojogos tem-se revelado um negócio em crescente e rápida expansão. Clement (2021) afirma que o mercado global dos videojogos correspondeu a um total de 178,37 mil milhões de dólares em 2021 e prevê-se que em 2025 este valor aumente para um valor anual total de 268,81 mil milhões de dólares.

Estes valores correspondem ao total gerado por: compras de videojogos; compras de hardware de consolas, compras *in-game*, ou seja, compras de conteúdo dentro do jogo de forma a complementar a experiência do jogador após o lançamento do produto; receitas referentes à subscrição de jogos e gastos em publicidade em jogos mobile, isto é, jogos para dispositivos móveis.

Em 2025, estima-se que apenas as compras de conteúdo *in-game* correspondam a um total anual de 74 milhões de dólares (Clement, 2021).

Para complementar a informação anterior e ilustrar a dimensão desta indústria, verifica-se que, de acordo com o Jovanovic (2022), existem, atualmente 3,24 mil milhões de jogadores no planeta, sendo que a idade média dos jogadores é de 35 anos. É possível verificar também que cerca de 50% da população europeia joga vídeo jogos.

Para a indústria dos videojogos atingir os valores aqui descritos, os próprios videojogos foram alvo de alterações e de uma constante evolução ao longo das décadas. Desta evolução, salienta-se a alteração na perspetiva tida pela própria indústria face aos videojogos, uma vez que deixaram de ser vistos e trabalhados como um produto, segundo o modelo Games-as-a-Product (GaaP) para serem vistos e trabalhados como um serviço, isto é, segundo o modelo Games-as-a-Service (GaaS). Enquanto o modelo GaaP se voltava para o estúdio, focando-se no lançamento de novos videojogos, o modelo GaaS foca-se no jogador e nas suas necessidades, tendo como base o lançamento de atualizações ao videojogo, de forma a gerar receitas recorrentes e promovendo a retenção dos jogadores (Dubois & Weststar, 2021).

No modelo GaaS, os esforços de marketing para a promoção de um jogo não terminam no momento do seu lançamento. À medida que os estúdios lançam atualizações e novos conteúdos vão sendo adicionados ao produto inicial, há a necessidade de manter os jogadores investidos, de forma a aumentar a longevidade dos jogos e, conseqüentemente, as receitas geradas.

Por sua vez, a crescente utilização da Internet proporcionou a criação de comunidades virtuais. Estas comunidades foram criadas de forma a permitir a reunião de indivíduos em espaços virtuais, para a realização de interações e discussões acerca de tópicos e interesses comuns aos mesmos.

Segundo Corcho (2021), as comunidades virtuais constituem novas formas de socialização no contexto em que, cada vez mais, os indivíduos recorrem à tecnologia para estabelecer relações sociais.

Fruto do crescimento da indústria dos videojogos, também o número de comunidades virtuais acerca deste tema tem aumentado, permitindo que cada vez mais jogadores possam interagir entre si e discutir acerca dos seus jogos favoritos.

As CV constituem, então, uma oportunidade para os estúdios direcionarem e aplicarem os diversos esforços de marketing digital para criar valor, tanto para si como para os jogadores, através da construção e dinamização de espaços virtuais onde podem interagir com os seus jogadores. Estas interações permitem ao estúdio promover os seus jogos e tirar relações quanto às necessidades dos membros da comunidade, a fim de atender às mesmas ao longo das atualizações ao produto e aumentar a sua longevidade.

Este estudo permitirá compreender de que forma as empresas desta indústria em constante crescimento podem tirar proveito das comunidades virtuais e direcionar os seus esforços de marketing digital para criar valor para os jogadores, bem como para si mesmos, enquanto criadores de videojogos. Assim sendo, a presente tese é de interesse para profissionais deste setor, na medida em que estes poderão daqui retirar relações acerca de como obter maior proveito deste fenómeno; e para futuros investigadores, que poderão utilizar esta dissertação como ponto de partida para abordagens ainda mais aprofundadas acerca deste tema.

A presente tese procura debruçar-se sobre o contributo da gestão das CV na criação de valor, tanto para os criadores como para os jogadores, na indústria dos videojogos. De forma a alcançar este objetivo, serão realizadas entrevistas a três grupos diferentes de entrevistados: jogadores, criadores de videojogos e gestores de comunidades virtuais de videojogos. Isto permitirá cruzar as suas respostas com a informação presente na pesquisa de literatura previamente realizada, para retirar conclusões globais sobre esta matéria e responder aos objetivos específicos da tese, ou seja, compreender o valor criado através da gestão de comunidades para os criadores dos videojogos e para os jogadores; bem

como estudar as diferentes áreas do marketing digital aplicáveis à gestão de comunidades virtuais na indústria dos videogames.

Este trabalho encontra-se dividido em quatro capítulos. No primeiro, é feito um levantamento da informação presente em diversas fontes, acerca dos temas e conceitos abordados ao longo desta investigação, para que esta informação possa ser cruzada com os resultados das entrevistas realizadas e, por sua vez, permita cumprir os objetivos da investigação e retirar conclusões. Assim, no Capítulo I, são apresentadas abordagens acerca de alguns conceitos, nomeadamente sobre marketing digital e criação de valor, contexto e tipologias da indústria dos videogames, evolução da gestão de comunidades virtuais, aplicação do marketing digital e respetivas vertentes à gestão de comunidades virtuais de videogames e as principais plataformas utilizadas nesta gestão.

No capítulo seguinte, são apresentados os objetivos da investigação, a metodologia utilizada, o processo de seleção de entrevistados, bem como os motivos que levaram à escolha da realização das entrevistas a diferentes jogadores, criadores de videogames e gestores de comunidades virtuais de videogames.

No terceiro capítulo, é apresentada uma análise do conteúdo das entrevistas, sendo feito um cruzamento dos dados recolhidos a partir das entrevistas aos três grupos, cujos resultados serão utilizados para discussão, ao relacionar os mesmos com a informação recolhida no âmbito da revisão de literatura, indo ao encontro dos objetivos da investigação.

Finalmente, no quarto capítulo, são apresentadas as conclusões gerais do trabalho, fazendo um resumo dos resultados obtidos, bem como recomendações para aplicação prática dos mesmos. São apresentadas as limitações encontradas ao longo da investigação e são feitas considerações sobre a generalização dos resultados obtidos, bem como sugestões para trabalhos futuros.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA**

---

# 1 Marketing Digital e Criação de Valor

Para uma compreensão clara do papel do marketing digital na criação de valor, há, primeiramente, que abordar a definição de marketing e o seu propósito. O marketing é, de forma simples, a gestão de relações lucráveis entre um negócio e os seus clientes. O seu objetivo é criar valor e, por sua vez, capturar valor em retorno (Kotler & Armstrong, 2010).

É de considerar que a transformação digital tem possibilitado ainda mais a criação de valor duradouro para os clientes, entre outros *stakeholders*, nos mercados atuais. Para além disso, esta permite às empresas recorrer a ferramentas avançadas para criar e partilhar conhecimentos. Atualmente, esta informação pode ser facilmente acedida e, por sua vez, aplicada através de vários métodos de marketing, de forma a abrir caminho para a criação de valor e a ativação dos diversos clientes das empresas (Garrido-Moreno et. Al., 2020).

Para que se entenda,

“Marketing digital é o ato de promover produtos e serviços por meio de canais digitais, como redes sociais, SEO, e-mail e aplicações móveis. Qualquer forma de marketing que envolva dispositivos eletrônicos é considerada marketing digital.” (Neilpatel, 2022)

Reddy e Reinartz (2017) enumeram diversos aspetos da transformação digital nos negócios e no marketing, dos quais se destacam: o custo reduzido das interações, o que, por sua vez, traz valor para as empresas; a alteração da estrutura de troca de informação, de uma troca bilateral para uma troca de informação em rede, o que se traduz num aumento exponencial do número de interações realizadas; e a produção de quantidades massivas de dados, cujos padrões devem ser analisados e interpretados pelas empresas, a fim de tirar relações importantes para a tomada da decisão.

No ambiente digital, vários estudos defendem que os clientes se têm tornado, ao longo do tempo, cocriadores de valor (Vargo e Lusch, 2004). Isto deve-se ao facto de que, cada vez mais, os consumidores utilizam as redes sociais para discutir acerca de diversos produtos, serviços, empresas, marcas e processos, criando *user-generated content* (UGC) constantemente. Isto leva a uma nova perspetiva acerca da criação de valor, na qual o valor é criado a partir de interações dinâmicas entre empresas e clientes, ao invés de esta criação ser feita apenas pelas empresas.

Para melhor compreensão, UGC refere-se, segundo Daugherty, Eastin e Bright (2008) a conteúdo criado ou produzido nos meios digitais pelo público geral, em vez de por profissionais pagos, sendo primariamente distribuído na Internet.

Trata-se, como o próprio nome indica, de conteúdo que é gerado por utilizadores (“What User-generated Content is”, 2020), sendo que cada utilizador da Internet é um criador e um distribuidor de conteúdo, através da produção, tratamento e partilha de conteúdo que é feita a toda a hora nas redes sociais, apps de mensagens, fóruns e email, entre outras.

Em suma, é possível constatar que as tecnologias digitais permitem às empresas criar valor tanto para os seus clientes como para si mesmas. Para além disso, estas tecnologias permitem a criação de valor através de novas experiências do consumidor e interações por parte dos mesmos, quer entre si, quer com as empresas, conforme defendido por Kannan e Li (2017).

## **2 Indústria dos Videojogos: Contexto, Evolução e Tipologias**

Para uma compreensão acerca de como os videojogos são percecionados na atualidade, importa conhecer a sua evolução através de um breve enquadramento histórico.

O primeiro caso concreto dos videojogos tem início nos anos 40, do século XX, com um “jogo do galo” eletrónico (*Bertie the Brain*), onde os participantes jogavam contra uma inteligência artificial. Na década de 60 do mesmo século, surgem as *arcades*, consolas e jogos de computador. Atualmente, os videojogos podem ser jogados em televisões, consolas, computador, telemóveis, entre outros (Yum, 2018).

A indústria dos videojogos não tem limites geográficos. No entanto, vão sendo feitas algumas alterações aos jogos consoante a localização dos jogadores. Vejamos:

“Um dos casos mais marcantes no início da história da localização de videojogos foi o de Pac-Man. Desde o próprio nome do jogo até ao nome dos inimigos, Pac-Man foi um dos primeiros jogos que sofreram alterações de modo a adequarem-se à cultura local, neste caso a norteamericana. O nome, que transliterado do original em japonês seria “Puck Man”, foi alterado de forma a evitar que as máquinas de arcade fossem vandalizadas através da alteração da letra “P” para a letra “F” (Yum, 2018, pp. 9-10).

Tal como os videojogos e os respetivos suportes foram evoluindo ao longo das décadas, também os modelos de negócio nesta indústria sofreram alterações. Nota-se, essencialmente, a evolução do modelo GaaP, em que o jogo era visto como um produto final, para o modelo GaaS, que faz dos jogos um serviço contínuo, em constante atualização.

O principal modelo de negócios inicialmente usado na indústria de videojogos era “*one price, one service*”. Essencialmente, os jogadores compravam um jogo que poderia ser concluído em questão de dias, semanas ou meses. Quando o jogo acabava, não havia mais nada a fazer a não ser repetir o mesmo jogo. O contexto atual, por sua vez, revela-se bastante diferente.

O fenómeno do *Software-as-a-service* (SaaS) possui um grande papel significativo no impulso à indústria dos videojogos. A distribuição de *software* perante este modelo levou a uma mudança significativa nos hábitos dos estúdios criadores de videojogos e, conseqüentemente, dos jogadores. A disponibilidade instantânea de jogos distribuídos digitalmente levou a que os jogadores começassem a afastar-se dos produtos tradicionais em formato físico para as versões *online*. O custo de aquisição era o mesmo e estes estavam disponíveis para jogar imediatamente após ser feito um *download*. Os jogadores não precisavam de se preocupar em encontrar uma loja, nem corriam o risco de ver o jogo que procuravam esgotado. Tornou-se possível comprar um jogo a qualquer hora, em qualquer dia. A entrega digital também mudou a dinâmica do mercado de jogos de outras formas. Anteriormente, os criadores de videojogos desenvolviam uma nova sequência de um jogo popular para gerar receita adicional. Com o modelo GaaS, eles podem atualizar um jogo em tempo real – ou seja, lançar quantas atualizações queiram, quando quiserem – permitindo que todos os jogadores as recebam assim que se conectem ao servidor. Com jogos baseados em GaaS, os jogadores nunca terminam um jogo porque este continua a evoluir. Os criadores podem prolongar a vida útil de um jogo adicionando continuamente novos conteúdos – geralmente referidos como conteúdos para download, ou *downloadable content* (DLC) – conforme necessário. Estes novos conteúdos podem assumir muitas formas diferentes e podem ser gratuitos ou pagos. Alguns exemplos incluem novas *skins* (que permitem alterar a aparência de uma personagem), níveis e missões (para melhorar o enredo do jogo), mapas, personagens e modos de jogo (Vaudour & Heinze, 2019). De acordo com Dubois e Weststar (2021), esta evolução obrigou a uma mudança no foco por parte da equipa de criadores no horizonte temporal, pelo que estas

devem focar-se, cada vez mais, na fase *post-launch* do jogo, isto é, no período consequente ao do lançamento do jogo.

O desenvolvimento de jogos tornou-se uma atividade contínua. Os criadores percebem, no entanto, que os jogadores continuarão a jogar e permanecem leais apenas e enquanto as suas expectativas forem atendidas (Sinclair, 2017). Conseqüentemente, para que um jogo seja bem-sucedido, os criadores precisam de manter os jogadores envolvidos e continuar a satisfazer as suas necessidades durante meses ou até anos.

Quanto às tipologias, os videojogos variam consoante a análises feitas por diferentes autores, dos quais se destacam os seguintes. Cardoso (2008) analisa a taxonomia de Chris Crawford que divide as tipologias em: (i) jogos de destreza e ação: combate, labirinto, desporto, raquete, corrida, jogos variados; (ii) jogos de estratégia: aventura, *dungeons & dragons*, guerra, sorte e azar, educativo, interpessoais. Segundo a taxonomia de Andrew Rollings e Ernest Adams existem: (i) jogos de ação: *shooters* e *non-shooters*; (ii) jogos de estratégia; (iii) RPG; (iv) desporto; (v) simulações de veículos; (vi) simulações de construção e gestão; (vii) aventura; (viii) vida artificial: animais de estimação artificiais, *the sims*, *genetic a-life*; (ix) puzzle; (x) jogos para raparigas; (xi) jogos online.

Importa, ainda, ressaltar o crescimento exponencial que a indústria dos videojogos e as respetivas comunidades *online* tiveram com a Covid-19, o que, por sua vez, levou a um grande desenvolvimento desta indústria.

Scafura (2020) refere que, ao analisar o impacto da pandemia sobre o público *gamer*, verificou um aumento da compreensão acerca das vantagens e oportunidades do *livestreaming*, sendo que o confinamento massivo das classes médias produziu uma maior procura por conteúdos de entretenimento.

A par disto, a indústria de videojogos *indie* também aumentou, com o surgimento de muitos estúdios de menor dimensão, bem como de projetos nesta indústria desenvolvidos por criadores de forma independente.

Para que se entenda,

“*indie* pode ser considerado um estilo de vida que ultrapassa a escolha particular de filmes, música, roupas ou jogos, abarcando todas essas referências numa postura cultural específica. (...) Uma das características iniciais dos *indie games* é que o seu processo produtivo – a elaboração e desenvolvimento do jogo – é feito de forma

independente dos grandes estúdios produtores de jogos” (Geloneze & Arielo, 2017, p.154).

Também Parreira (2022), analisando as tendências para 2022 da indústria dos videogames, refere que o *livestreaming* e os *eSports* foram indicadas como dos principais focos. Os jogos de consolas e computador, assim como *mobile*, são moderadamente elevados, mas mais relevantes são os jogos na *cloud*, porque dispensam plataformas.

Atentando ao panorama atual da indústria dos videogames, bem como à forma como estes são consumidos pelos jogadores, há que considerar uma nova perspetiva a ter por parte dos estúdios criadores e distribuidores de videogames, no que respeita à forma como entregam valor ao seu público-alvo, isto é, aos jogadores. Contudo, para além disso, há que considerar que a atividade nesta indústria pressupõe a criação de valor também para os criadores, sendo o seu derradeiro objetivo a geração de receita, alcançável através da monetização dos produtos.

Existem diversos modelos de negócio, ou monetização, na indústria dos videogames. Para uma melhor compreensão de cada um dos conceitos, Vilaça (2019) compilou os mesmos numa tabela, como é possível verificar, na presente dissertação, na Tabela 1.

Tabela 1: Modelos de Monetização de Videojogos

<b>Conceitos</b>	<b>Definição</b>
Pay Once	O consumidor obtém o jogo completo após o primeiro pagamento, podendo existir microtransações posteriormente
Free-To-Play com microtransações cosméticas	O consumidor tem acesso ao jogo completo gratuitamente, podendo pagar para desbloquear efeitos puramente cosméticos sem influência na competitividade do jogo
Free-To-Play com microtransações com impactos no jogo	O consumidor tem acesso ao jogo completo gratuitamente, podendo pagar para obter vantagens sobre os outros jogadores
Subscrição	O jogador paga periodicamente por acesso ao jogo ou servidores online do jogo
Pay-To-Win	O consumidor paga para desbloquear conteúdo que o favorece competitivamente sobre outros jogadores que não queiram/possam pagar
Freemium	Jogos que são livres de jogar para começar, mas limitam até onde o jogador pode progredir antes de ter de comprar o jogo
Advertising-Based	Jogos que são tipicamente gratuitos, mas que exigem que o jogador veja periodicamente publicidade antes de poder continuar, com o criador ou editor a obter receitas com a publicidade

Fonte: Vilaça (2019)

Segundo Bankov (2019), as redes de distribuição digital e lojas online de videogames estão a impulsionar a comercialização de jogos como um serviço como nunca foi feito.

A crescente tendência para o modelo SaaS faz com que o lançamento de um jogo não seja o fim dos esforços de um estúdio, especialmente no que toca ao marketing. Este momento

marca, ao invés disso, o início de uma série de operações contínuas no sentido de servir o cliente, na forma de atualizações de conteúdo regulares na forma de DLC, otimização do jogo e dos respectivos conteúdos, apoio ao cliente e gestão das comunidades, sendo que todos estes elementos são cruciais para ter sucesso na indústria (Kerr, 2017). Estas componentes devem ser devidamente planeadas e adaptadas em função do modelo de monetização, de forma a criar valor para ambas as partes, através da retenção de jogadores e da consequente geração de receita para os estúdios.

### **3 Gestão de Comunidades Virtuais: Contexto e Evolução**

Para compreender a importância das comunidades virtuais na indústria dos videojogos, há que compreender primeiro este conceito, bem como a sua evolução.

As comunidades online ou virtuais tornaram-se um tema chave de interesse tanto para investigadores como para profissionais, especialmente desde que Hagel (1999) afirmou que o sucesso comercial na área online pertence aos negócios que organizam comunidades virtuais. As comunidades virtuais (CV) permitem que pessoas com interesses semelhantes se reúnam com pouco custo, possam trocar ideias e coordenem as suas atividades usando a Internet como plataforma técnica (Rosenkranz & Feddersen, 2010).

De facto, a literatura fornece várias definições diferentes de CV. São grupos de pessoas que partilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico e que aprofundam o seu conhecimento e experiência nessa área, interagindo e comunicando continuamente (Christopoulos & Diniz, 2005; Wenger, McDermott & Snyder, 2002). Wang et al. (2021) defendem que uma CV se trata de qualquer espaço social virtual onde as pessoas se reúnem para obter e dar informações ou apoio, aprender ou encontrar companhia. Monteiro (2013) considera CV como espaços de interesse ou comunidades de lazer que atuam como um mecanismo de apoio à conversa e comunicação sobre um tópico ou uma paixão. Essas comunidades são extremamente populares na Internet.

As CV são comunidades formadas por meio de comunicações mediadas por computador (CMC). Podem ser definidas como pontos de passagem para partilha de crenças e práticas comuns que unem pessoas que estão fisicamente separadas. Essas comunidades são

criadas e mantidas por pessoas que interagem umas com as outras (Malhotra, Hars & Gosain, 1997). É um processo de criação de comunidades através das quais a individualidade é construída, interpretada e contida.

As comunidades virtuais podem envolver a troca de ideias e informações entre estranhos virtuais (Primo, 1997) ou entre amigos virtuais (Monteiro, 2013).

Afonso (2016, p. 8) resume desta forma o conceito de CV:

“... assumem-se como contextos multidimensionais, de natureza intelectual (ao representar uma fonte inesgotável de informação), social (ao fornecer oportunidades de construção de um espaço transicional para a aprendizagem colaborativa) e cultural (ao congregar distintas experiências culturais, encorajando mudanças no discurso dominante), facilitando e sustentando a aprendizagem ao promover a interação, a colaboração e a pertença na construção de uma cultura coletiva”.

Quanto à sua evolução, importa compreender que, ao longo dos tempos, as CV têm sido dinâmicas e aberto oportunidades para entender a evolução humana e aproveitar ao máximo o estado atual de uma comunidade para fornecer melhores serviços no futuro (Atzmueller et al. 2016).

Do ponto de vista da gestão, Afonso (2016, p.9) refere que a gestão das CV traz novas oportunidades para a aprendizagem e representa um embrião de potenciais mudanças, sendo que estas comunidades encontram “na tecnologia o suporte tecnológico que as torna mais tangíveis hoje do que no passado”.

## **4 A Importância das Comunidades Virtuais na Indústria dos Videojogos**

As CV de videogames são, na sua base, utilizadas para entretenimento, mas também podem aproximar as pessoas, permitindo que interajam, comuniquem e partilhem um objetivo comum.

Cadet (2019) defende que os videogames têm o potencial de unir as pessoas e criar todo o tipo de comunidades online. São várias as características encontradas nos videogames, tanto online como offline, que dão motivos aos jogadores para jogar, discutir e partilhar

informações em comunidades feitas especialmente para os jogos que todos jogam juntos. Uma das características que motiva os jogadores a comunicar e jogar em grupos, é o facto de terem conquistas comuns dentro do jogo.

Os videojogos contêm também uma característica social que permite que os jogadores interajam uns com os outros, especialmente em jogos online. A noção de *role-playing* também incentiva os jogadores a criar as suas próprias histórias dentro do ambiente do jogo. A narrativa e o design do jogo são outros fatores que, se bem feitos, envolvem os jogadores e motivam os mesmos a construir comunidades.

Gouriou (2020) refere que as CV não precisam de plataformas online para crescer. A comunidade nasce no jogo onde as interações são possíveis. As comunidades de videojogos são apenas expandidas nas redes sociais. Ao contrário do que sucede dentro de outras comunidades de marcas online, na indústria de videojogos, as plataformas online não são o único lugar onde os membros podem reunir como uma comunidade. Contudo, o autor reconhece que, de facto, estas plataformas se tratam de uma ferramenta para as empresas comunicarem diretamente com o público e facilitar a comunicação entre os membros. Por sua vez, no que diz respeito ao contexto da indústria de jogos online, verifica-se que a indústria é muito competitiva. Existe uma grande oferta de videojogos no mercado, fáceis de substituir, o que resulta num comportamento volátil dos jogadores. Os jogadores podem trocar de jogo sempre que sentirem que têm a possibilidade de o fazer. Também devido ao fluxo livre de pessoas na Internet, é fácil perder membros de uma CV para a concorrência. Assim, a comunicação deve ser uma forte aposta, de forma a conquistar a lealdade dos jogadores.

Sucintamente, os videojogos são ótimos na construção de comunidades porque fornecem um ambiente virtual onde pessoas de todas as idades, géneros, origens e profissões podem conectar-se e interagir umas com as outras. Além disso, entendeu-se que outra razão pela qual é tão comum ver comunidades nascidas de videojogos é a sua natureza interativa que convida à “cultura participativa” entre os jogadores.

Uma das principais vantagens da criação de uma CV na indústria dos videojogos é o facto de esta constituir um canal de comunicação entre os criadores de videojogos e os seus jogadores. A comunicação é algo muito valioso nesta indústria e apreciado pela própria comunidade. Para um criador de jogos, ser capaz de receber feedback acerca do estado

geral de um jogo é certamente útil e pode ajudar a colmatar falhas no processo de evolução do mesmo.

Almeida (2019) desenvolveu um estudo para compreender a importância que a comunicação tem na atual indústria dos videogames. Verificou que uma comunicação eficaz entre criadores e jogadores depende da editora e sublinha o papel importante dos gestores de comunidade. Através das entrevistas a gestores de comunidades de jogadores, foi possível enquadrar a necessidade de marcar presença, de forma assídua, nas várias plataformas, como é o caso das redes sociais Facebook e Twitter, onde atualizam os jogadores com novidades e respondem a sugestões e críticas. Os resultados do inquérito online indicam que a comunicação regular é de grande importância para o sucesso dos jogos e dos próprios criadores. O tipo de comunicação mais esperado pelos jogadores é a resposta a ideias ou problemas, sendo que os jogadores atribuem grande importância às redes sociais online para que tal aconteça.

Bilro, Ribeiro e Trindade (2019) procuraram compreender como os videogames online gratuitos podem beneficiar da comunicação de marketing para atrair *gamers*. Recorreram à análise de conteúdos digitais de websites de produtoras e de fóruns online de videogames, bem como a entrevistas semiestruturadas a *gamers*. Concluíram que, embora as produtoras de videogames utilizem uma variedade de técnicas de comunicação, sobretudo digitais, tiram principalmente partido de fenómenos comunicacionais gerados na própria comunidade *gamer*, como o eWoM e o UGC, nos quais os líderes de opinião online, ou *key opinion leaders* (KOL), adquirem um papel preponderante.

## **5 O Valor da Gestão de Comunidades Virtuais para os Jogadores**

Uma vez que os gestores de comunidades estabelecem a ligação entre os criadores e os jogadores na rede de produção, tornam-se um elemento importante da comunidade. Estes devem cuidar das suas próprias emoções como trabalhadores e do estado emocional da comunidade de jogadores. Isto traz benefícios específicos aos jogadores, uma vez que são incentivados a sentir que pertencem a uma comunidade de interesse, na qual o seu conhecimento e compromisso para com os jogos são recompensados de maneira direta e indireta (Kerr & Kelleher, 2015).

Para além disto, a existência de um gestor faz com que os jogadores se sintam ouvidos e, por sua vez, partilhem feedback e atualizações (Ho & Huang, 2009).

Os gestores de comunidade permitem que os jogadores recebam mensagens de atualizações e comunicações sobre o videojogo (Canada, 2020). É junto do gestor que os jogadores podem sugerir atualizações, apresentar reclamações e sentir-se parte do processo.

Segundo Ruggles et al. (2005), o papel dos gestores traz vantagens aos jogadores, que podem passar por dar suporte e moderação ao jogador, bem como dar feedback ao mesmo e organizar eventos.

## **6 O Valor da Gestão de Comunidades Virtuais para os Criadores de Videojogos**

Os criadores de jogos tendem a identificarem-se inicialmente como jogadores. Nas comunidades de videojogos, a ideia de trabalhar na sua atividade de lazer favorita pode ser considerada mais do que um trabalho, algo mais próximo de um privilégio e, infelizmente, gerir essas expectativas pode tornar-se um problema. Com orçamentos de desenvolvimento crescentes e cronogramas apertados na indústria de jogos digitais, os trabalhadores da indústria continuam expostos às mesmas condições de trabalho prejudiciais. O público pode querer, ou pelo menos esperar, jogos com avanços técnicos contínuos. No entanto, ter de entregar esses avanços num ciclo de desenvolvimento reduzido pode ser um processo cansativo e ingrato. Neste sentido, Barroso (2020) defende que ainda há um longo caminho a percorrer para superar esses problemas nas culturas profissionais da indústria de jogos.

Assim, também aqui, o papel de gestor de CV assume relevância junto dos criadores de videojogos. Se o gestor intervir, também, ao nível do processo de criação do jogo, pode supervisionar toda a produção do mesmo, atuando mais nos bastidores. O seu papel é garantir que os jogos são entregues dentro do prazo, trabalhando com os criadores e estabelecendo com estes, metas, prazos e orçamentos. Depois, os gestores das CV podem fazer chegar aos criadores feedback sobre os jogos (Ho & Huang, 2009), sugerindo atualizações ou apresentando reclamações dos jogadores (El Afi & Ouiddad, 2021).

Acredita-se que, para o criador de jogos, trabalhar juntamente com o gestor da CV trará vantagens, dado que receberá feedback da comunidade, uma componente fundamental do seu trabalho, pois só assim poderá continuar a criar videojogos e conteúdos que agradem ao público e, desta forma, ter sucesso dentro da indústria.

## **7 Funções e Áreas de Intervenção de um Gestor de Comunidades Virtuais de Videojogos**

Se nos focarmos no papel dos gestores de CV na indústria dos videojogos, verifica-se que, onde há uma comunidade ativa de videojogos, deve também haver um gestor de comunidade para a acompanhar. Esses profissionais trabalham para dar resposta e gerir lacunas entre os jogadores e os criadores de um jogo, recebendo feedback, comunicando atualizações e promovendo uma comunidade da qual as pessoas querem fazer parte. É uma função popular na indústria de videojogos (Ho & Huang, 2009).

O trabalho de um gestor de comunidade é, muitas vezes, multifacetado, com responsabilidades que vão desde a gestão direta da comunidade até atividades de marketing mais gerais. São os porta-vozes da comunidade, agem como um canal para feedback entre os jogadores e os criadores de um jogo, mas também decidem sobre outros temas como, por exemplo, os conteúdos das mensagens de atualizações, *patches* e comunicações gerais da marca. A missão de um gestor de comunidade é desenvolver uma comunidade, torná-la no melhor lugar possível e garantir que a sua voz seja ouvida por toda a equipa de desenvolvimento (Canada, 2020).

Para clarificação acerca do termo *patches*, as modificações dos jogos são lançadas pelas empresas que os criaram, com o objetivo de promover correções em programas e jogos. Essas alterações são feitas em atualizações chamadas *patches*, um termo que significa literalmente “remendo”.

O papel deste profissional tem algumas áreas diferentes de foco. Os jogadores querem sentir-se conectados ao jogo que estão a jogar, bem como à equipa por detrás do mesmo. Querem a opção de conhecer outros jogadores, discutir o jogo, sugerir atualizações, apresentar reclamações, sentir-se parte de algo – eles querem uma comunidade. Assim, o gestor de comunidade pode atender a essa necessidade de maneiras diferentes.

Caberá ao gestor tornar a CV num lugar agradável para si e, sobretudo, para os jogadores, desempenhando funções como moderar a mesma para excluir jogadores desagradáveis,

ou organizar iniciativas focadas na comunidade, como noites de jogos, eventos divertidos como competições ou qualquer outra dinâmica que aproxime os jogadores do ambiente do mundo dos jogos (El Afi & Ouidad, 2021).

Ruggles, Wadley e Gibbs (2005) referem que o papel dos gestores pode passar por: suporte e moderação ao jogador; criação de conteúdo e envolvimento; alcance/relações com influenciadores e imprensa; gerir a CV, a plataforma, vendas e marketing; gerir sites e notas de correção; dar feedback, elaborar relatórios e fazer análises; criar eventos.

Monitorizar o feedback da comunidade é uma parte fundamental do trabalho. Se uma atualização que os criadores de jogos enviam recebe feedback predominantemente negativo da comunidade, isto é um fator importante a destacar pelo gestor da mesma.

Dada a multiplicidade de tarefas, um grande requisito para gerir CV passa pela comunicação escrita. Embora as responsabilidades do trabalho possam ser amplas, muitas delas partilham a necessidade de uma redação precisa e concisa. Importa que o gestor partilhe com a comunidade a última grande atualização do jogo, agende publicações nas redes sociais, ou ajude a resolver relatórios de bugs, sendo que, para melhor desempenho em todas estas funções, a capacidade de se explicar claramente é um pré-requisito essencial.

Por sua vez, para adquirir uma compreensão sobre as equipas que geram as CV, Rosenkranz e Feddersen (2010) defendem que estas devem desempenhar um papel no domínio pertencente à gestão.

O gestor é uma peça chave da organização e, desde a conceção dos primeiros modelos de gestão, este ator mostrou-se essencial na conquista das metas estabelecidas nas empresas. Naturalmente, e à medida que novos elementos organizacionais (internos e externos) foram agregados aos distintos cenários mercadológicos, o seu papel ampliou-se e passou de um delineador e supervisor de tarefas para um profissional com múltiplas competências e aptidões de grande valor para as empresas.

Segundo Sousa (1990) e Robbins (2005), e no que diz respeito aos modelos de gestão atuais (abertos), as principais funções de um gestor são: (1) planejar: fixar objetivos; (2) conhecer e analisar os problemas; (3) solucionar os problemas; (4) organizar e alocar recursos financeiros, tecnológicos, pessoas, etc.; (5) liderar: comunicar, dirigir e motivar as pessoas; (6) negociar; (7) controlar: tomar as decisões, medir e avaliar.

No caso concreto da gestão de CV na indústria de videojogos, Parno (2022) refere que as principais funções de um gestor de CV passam por:

- Monitorizar a comunidade;
- Comunicar de forma contínua e ativa com a comunidade;
- Canalizar o feedback e gerir as crises;
- Dar repostas eficazes e assertivas a comentários negativos;
- Promover um ambiente positivo e amigável;
- Criar conteúdo original, divertido e relevante.

Budiño (2011) refere que o gestor deve: gerar relações de confiança, uma vez que uma comunicação cuidadosa e constante com o cliente é valorizada pela empresa; criar conversas e conversões, pelo que é fundamental criar um ambiente de opinião sobre o tema da comunidade, neste caso, os jogos; promover maior conhecimento de serviços, produtos e até mesmo da filosofia da empresa.

O gestor deve divulgar notícias e informações corporativas, deve anunciar novos produtos e promoções para que o cliente esteja sempre ciente de qualquer novidade. Deve gerir a CV, deve procurar influenciadores e líderes de opinião, ou *key opinion leaders* (KOL) para interagir ou mesmo promover o jogo. Importa, assim, ter uma boa capacidade comunicativa, uma vez que esta é a chave para um bom desempenho nas funções de um gestor de CV, procurando a envolvimento de todos os utilizadores e membros.

Outra área de intervenção de um gestor de CV é a moderação. Um perfil irascível e impulsivo pode causar muitos danos à marca face às críticas dos jogadores. O conflito nunca deve ser intensificado. Assim sendo, o gestor, por sua vez, deve procurar a solução para os problemas dos clientes (Martínez, 2010). Deve também ser um profissional versátil, ser capaz de lidar com facilidade com as novas tecnologias e ferramentas para geri-las.

Martínez (2010) reforça, ainda, que a figura do gestor está na moda, tendo em conta os resultados obtidos: os estudos sobre esta figura realizados a partir do campo profissional, bem como a quantidade de conteúdo existente na Internet sobre o gestor de comunidades online (congressos e cursos de formação, notícias, ofertas de trabalho, grupos de

profissionais, etc.), são exemplos de que há uma nova oportunidade profissional gerada pelos espaços *Web 2.0*.

## **8 Marketing Digital aplicado à Gestão de Comunidades Virtuais de Videojogos**

O papel de um marketer é constituir a ponte entre um negócio e os seus clientes, procurando que o produto ou serviço desenvolvido pelo negócio permita saciar as necessidades do público-alvo. Também um gestor de CV de videojogos desempenha este papel, procurando ligar os criadores de videojogos à sua comunidade de jogadores, e estabelecendo uma relação favorável para ambas as partes. Steinberg (2007) defende que a gestão das CV e manutenção desta relação favorável é essencial para que os criadores de videojogos obtenham retorno nesta indústria.

Desta forma, o gestor de uma CV deve exercer as suas funções segundo uma perspetiva de marketing, isto é, procurando sempre criar valor, e, com recurso às ferramentas digitais de que dispomos atualmente, aplicar diferentes vertentes do Marketing Digital no seu trabalho, a fim de ter sucesso. Das inúmeras áreas do marketing digital, destacam-se as seguintes, pela sua aplicação no âmbito da gestão de CV de videojogos, de acordo com as funções e áreas de intervenção de um gestor de CV, mencionadas no ponto anterior: Marketing de Conteúdo; Organização de Eventos Virtuais; Gestão de Redes Sociais e Marketing de Influenciadores. Importa, por sua vez, compreender também uma área do marketing transversal a todas estas áreas, e igualmente importante no contexto da presente investigação: O Marketing Relacional

Constam, nos subpontos seguintes, enquadramentos teóricos acerca de cada uma das áreas mencionadas no parágrafo anterior, bem como uma contextualização da aplicação de cada uma na gestão de CV de videojogos.

### **8.1 Marketing de Conteúdo**

Marketing de Conteúdo, uma designação criada por Pulizzi, do Content Marketing Institute (CMI), é um conceito relativamente recente, mas em constante evolução. Ao invés da promoção de serviços ou produtos, é um método de *branding* que cria e distribui

conteúdo de marca relevante e valioso para atrair e envolver o público-alvo. Os profissionais criam e compartilham histórias da marca online para tornar o público-alvo mais familiarizado com a mesma (Brieger, 2013).

Para melhor compreensão, entenda-se que, de acordo com o CMI, Marketing de Conteúdo é “o processo de marketing e de negócios para criar e distribuir conteúdo relevante e valioso para atrair, adquirir e levar um público-alvo claramente definido e compreendido à interação – com o objetivo de impulsionar uma ação lucrativa do cliente.” (Pulizzi, 2012)

O Marketing de Conteúdo foi expandindo a sua definição e estudos mais recentes sobre esta matéria permitiram que esta seja abordada de diferentes ângulos, como a sua aplicação em estratégias de marketing online, conforme estudado por Augustini (2014).

Na sua pesquisa, Augustini considera o marketing de conteúdo essencial para qualquer negócio com uma componente social. O autor refere também que a criação do conteúdo é uma das componentes chave de uma estratégia de marketing de conteúdo, e que esta deve obedecer a dois requisitos:

- Devemos conhecer a nossa audiência. Esta é a regra número um na criação de conteúdo, pelo que devemos começar pela recolha de dados demográficos e comportamentais acerca do nosso público-alvo, com recurso a plataformas de recolha e análise de dados, como o Facebook Insights ou o Google Analytics. Depois, é necessário analisar as motivações por detrás das atividades on-line relacionadas à marca dos consumidores (COBRAs) e perceber que tipo de conteúdo é, por estas, consumido. O autor reforça que outra forma importante de conhecer a audiência é comunicar com a mesma e pedir-lhes opiniões e ideias;
- O conteúdo deve entregar valor real. Para tal, este deve assumir, em simultâneo, um conjunto de características: deve ser pertinente e relevante; variado, mas consistente; bem escrito e bem produzido; e deve incluir um *call to action*, isto é, deve chamar a audiência a tomar uma determinada ação, como uma subscrição para mais conteúdo.

Verifica-se que o Marketing de Conteúdo é um impulsionador potente do sucesso comercial em torno de uma marca, serviço ou produto, e a indústria dos videojogos não é exceção, especialmente nos momentos de antecipação que antecedem o lançamento de um novo jogo ou conteúdo para o mesmo. Osten (2022) afirma que os marketers da

indústria dos videogames devem manter-se atualizados quanto ao desenvolvimento dos jogos ao longo do processo, de forma a antecipar grandes mudanças no mesmo. Com este conhecimento, podem construir uma estratégia de conteúdos e encontrar a melhor maneira de partilhar as novidades. Desta forma, os jogadores sentem-se valorizados e entusiasmados com o que está para vir.

## **8.2 Organização de Eventos Virtuais**

Os eventos virtuais constituem um tipo de conteúdo aplicável nas estratégias de marketing de conteúdo, expressas no ponto 8.1. Embora, quando se pensa em marketing de conteúdo, se pense na produção de conteúdos de vídeo ou conteúdos escritos, como artigos de blogue ou publicações nas redes sociais, os eventos virtuais devem também ser considerados, sendo especialmente valiosos na indústria dos videogames.

Para que se entenda:

“Eventos virtuais, ou eventos online, são considerados um tipo de evento com planos específicos e detalhes de data, horário e programação que são organizados e realizados na Internet.” (Walters, 2020)

A organização de eventos digitais enquadra-se no âmbito do marketing de eventos, que consiste no planeamento, organização e execução de um evento com o propósito de promover uma marca, produto ou serviço (HubSpot, 2015).

Os eventos virtuais não necessitam de ter a dimensão de uma conferência ou de uma feira. Por vezes, um simples webinar é um bom exemplo de como podemos adicionar eventos ao vivo à nossa estratégia de conteúdo (Brenner, 2019).

Os eventos virtuais traduzem-se numa série de benefícios, quer para as empresas, quer para os seus clientes. Primeiramente, permitem aos participantes interagir entre si a partir de diferentes localizações do planeta, num ambiente totalmente virtual (Bizzabo Blog Staff, 2020). Para além disso, não necessitam de um orçamento tão grande quanto o dos eventos físicos, visto que não é necessário um recinto físico ou a contratação de um staff. Por sua vez, para além de poupar tempo às empresas, que seria gasto na preparação do espaço, também os participantes poupam tempo na deslocação, visto que necessitam apenas de um dispositivo com acesso à Internet.

O HubSpot (2015) destaca outras vantagens da organização de eventos, do ponto de vista de marketing: a angariação de leads no âmbito do evento, feita através de uma lista de emails ou da oferta de uma demonstração em troca, entre outras formas; e o aumento da notoriedade de marca, ao fornecer aos clientes uma experiência imersiva de contacto com a mesma.

Para além das vantagens expostas nos parágrafos anteriores, os eventos são uma fonte valiosa de conteúdo que pode ser partilhado nos canais digitais antes, durante e depois do evento em si (Brenner, 2019). O autor salienta os seguintes exemplos de conteúdos:

- Vídeos e publicações em blogue promocionais, antes do evento;
- Gravações de vídeo e/ou áudio, ou podcasts de cobertura do evento;
- Publicações ao vivo nas redes sociais, durante o evento;
- Promoção antes do evento e publicações nas redes sociais dos convidados, para gerar *buzz* antes do evento;
- Entrevistas e clipes de vídeo dos convidados durante o evento;
- Eventos que possam ser consumidos ao vivo, como *webinars* ou *streaming*.

O valor dos eventos é transversal a todas as indústrias, e estes podem assumir formas como conversas ou conferências virtuais, exposições virtuais, festas de lançamento ou workshops. No que toca à indústria dos videojogos, todos estes formatos são importantes, mas há que adicionar a esta lista os torneios virtuais organizados pelos estúdios.

Estes permitem aos criadores dar destaque aos seus jogos e incentivar a interação dos membros das comunidades, quer entre si, quer com o próprio estúdio. Por sua vez, os torneios virtuais constituem um tipo de conteúdo que pode ser consumido ao vivo pelos restantes membros da comunidade, sob a forma *livestreaming*, isto é, a transmissão de vídeo em fluxo ao vivo.

### **8.3 Marketing nas Redes Sociais**

Para uma compreensão clara do impacto do marketing nas redes sociais na indústria de videojogos, há primeiro que definir o que são redes sociais.

Kaplan e Haenlein (2010), definem redes sociais como um grupo de aplicações na Internet construídas nas bases ideológicas e técnicas da internet 2.0, que permitem a criação e troca de conteúdo entre utilizadores.

Considerando a existência de dois atores distintos, é possível definir dois tipos de conteúdo nas redes sociais, sendo estes o conteúdo criado e controlado pelas empresas; e o conteúdo gerado por utilizadores ou *user-generated content* (UGC) (Bruhn et al., 2012).

Rugova e Prenaj (2016) defendem que as redes sociais não são apenas uma ferramenta de comunicação para fins de entretenimento, mas também uma peça fundamental nas estratégias de marketing. Fruto do constante aumento das interações através das redes sociais, estas impactam cada vez mais os negócios. São um meio importante nas táticas de marketing, a fim de criar oportunidades de negócio, desenvolver uma posição mais forte no mercado ou influenciar o comportamento dos consumidores.

Segundo Wyrwoll (2014), as redes sociais transformaram a comunicação em massa do monopólio da comunicação unidirecional tradicional, como a imprensa, a televisão e a rádio, para uma comunicação multidirecional onde todos podem participar. Ocorreu, então, uma evolução de uma cultura de comunicação orientada para o consumo, para uma cultura de comunicação de participação. É reforçado ainda que o conteúdo criado pelos utilizadores e disponibilizado online se tornou uma fonte de informação alternativa com o crescimento das redes sociais.

Com base nesta informação, constam dois fenómenos importantes para o estudo do marketing nas redes sociais: o boca-a-boca eletrónico ou *electronic word-of-mouth* (eWoM) e o conteúdo gerado por utilizadores ou *user-generated content* (UGC).

Para melhor compreensão acerca do eWoM, entenda-se que boca-a-boca ou *word-of-mouth* é, segundo Arndt (1967), “a comunicação oral e cara a cara entre um recetor e um comunicador que o recetor percebe como não sendo comercial, parte de uma marca, de um produto ou serviço”.

O surgimento da Internet e, posteriormente e conseqüentemente, das redes sociais, causou a evolução do WoM para eWoM, ao fornecer aos participantes mais possibilidades de realizar as comunicações.

O eWoM é definido como:

“qualquer afirmação com base em experiências positivas, negativas ou neutras vividas por clientes potenciais, atuais, ou antigos acerca de um produto, serviço, marca ou empresa, que é disponibilizado a uma multitude de pessoas e instituições através da Internet (através de websites, redes sociais, mensagens instantâneas, *feeds* de notícias).” (Canhoto & Kietzmann, 2013; Hennig-Thurau et al., 2004)

Quanto ao UGC, “What User-generated Content is” (2020) defende que as ativações nas redes sociais são uma excelente iniciativa para incentivar UGC, através da criação de hashtags ou de concursos nas redes sociais com ofertas de recompensas aos participantes. Aqui, o incentivo certo é tudo aquilo que é necessário para ativar uma comunidade de seguidores.

O marketing nas redes sociais é uma componente importante para o sucesso de um videojogo. Bankov (2019) estudou o impacto das redes sociais nas comunidades de videojogos e na indústria dos videojogos, no âmbito do qual defende que a comunicação e as interações sociais desempenham um papel importante na popularidade dos jogos e vão continuar a impactar a jogabilidade e as estratégias de marketing nesta indústria. Este defende ainda que o aspeto social é crucial para o sucesso de um jogo, sendo que, quanto maior for o número de discussões ocorridas acerca de um determinado jogo, maior é a probabilidade de este alcançar novas audiências. Com este estudo, o autor concluiu que as comunidades de videojogos estão fortemente ligadas ao uso de plataformas digitais orientadas para interações sociais fora dos jogos.

#### **8.4 Marketing de Influenciadores**

Em 2022, Venkatesh, Meleet e Cholli publicaram um estudo acerca do marketing de influenciadores na atualidade, do qual é possível retirar elações para a compreensão desta matéria e da sua importância no espectro do marketing digital.

Neste estudo, os autores definem influenciadores nas redes sociais como indivíduos que, através do uso de imagens, vídeos e outras publicações nas plataformas sociais, afetam a perceção dos consumidores acerca de uma empresa ou produto. Referem ainda que, numa perspectiva global, as organizações reconhecem cada vez mais o potencial dos influenciadores na tomada de decisão de compra, fruto da crescente utilização das redes sociais como fonte de informação.

O papel de influenciador nas redes sociais é, muitas vezes, desempenhado por líderes de opinião, ou *key opinion leaders* (KOL). Um KOL é um profissional considerado especialista na sua área de estudo e mantém um estatuto social respeitado na indústria. Estando estes bem estabelecidos dentro do seu nicho, as empresas e indivíduos procuram ouvir, geralmente, os seus pensamentos e opiniões para os ajudar a tomar certas decisões, como a decisão de compra (Indeed Editorial Team, 2022). Os autores suportam que as redes sociais são um dos canais mais comuns utilizados pelos KOL para informar outros acerca de um produto. Defendem ainda que a importância dos KOL reside no facto de, na divulgação de um produto, serviço ou marca, estes levarem ao aumento da notoriedade do mesmo perante a sua audiência e conduzir mais pessoas a comprar ou saber mais informações.

A importância do marketing de influenciadores estende-se também à indústria dos videojogos. Barnhart (2022) afirma que faz todo o sentido que os estúdios de videojogos estabeleçam parcerias com *streamers* e personalidades associadas à indústria. Para além de apresentar a empresa a uma nova audiência, isto permite associar uma cara ao projeto.

O autor defende ainda que mostrar os influenciadores a jogar o jogo e a divertir-se no processo é uma forma simples, mas eficaz, de promover o mesmo.

Para melhor compreensão, entenda-se que, segundo Perez (2019), um *streamer* é um indivíduo que fornece um serviço de transmissão diretamente para o utilizador, isto é, desempenha uma ação em frente a uma câmara, gravando a mesma ao vivo, e transmitindo-a na internet para que o utilizador possa vê-la e usufruir da mesma sem a necessidade de descarregar o ficheiro de vídeo.

## **8.5 Marketing Relacional**

No que toca ao marketing relacional, embora conste na presente revisão de literatura como um subponto das vertentes de marketing digital aplicadas na gestão de CV de videojogos, este pode ser visto como uma componente do marketing transversal a todas as vertentes mencionadas nos pontos 8.1 a 8.4. Antunes e Rita (2008), defendem que o marketing relacional deve ser considerado como uma abordagem multidisciplinar e não como uma função isolada.

Importa, por sua vez, entender que o marketing relacional nunca foi alvo de uma definição consensual. Contudo, Ribeiro (2015) considera que o principal aspeto em comum nas definições atribuídas a este conceito é o objetivo de manter relações entre as empresas e os seus clientes, numa perspetiva de longo prazo. Little e Marandi (2003), afirmam que uma relação, em termos de marketing relacional, sucede quando ocorre uma repetição de compra voluntária, por parte de um cliente a um vendedor, sendo o comportamento planeado, cooperativo e com a intenção de obtenção de um benefício mútuo, sendo este percebido por ambas as partes.

Há que considerar que também o marketing relacional foi impactado pela evolução tecnológica e pela digitalização, que forneceu às empresas novos pontos de contacto com os seus clientes e, por sua vez, novas oportunidades para criar e manter relações. Ribeiro (2015) defende que as redes sociais são usadas como forma de oferecer conteúdo aos consumidores, cimentando assim as relações entre empresa e cliente. No âmbito do estudo por si realizado, o autor concluiu que, na atualidade, a comunicação entre empresas e clientes através das redes sociais é a melhor maneira de promover o contacto e, desta forma, cultivar relações. Por fim, o autor defende também que é possível fidelizar um cliente através das redes sociais, dependendo da forma como a presença da empresa é gerida nestas plataformas. Esta presença deve, contudo, ser complementada com outros meios, a fim de promover a fidelização dos clientes.

Quanto à sua aplicação na gestão de CV de videojogos, o marketing relacional passou a assumir uma grande importância na estratégia de marketing de um estúdio com a passagem do modelo GaaP para GaaS. Isto é suportado por Palmatier e Steinhoff (2019), que defendem que a transição para economias baseadas em serviços, a saturação de publicidade e a intensificação da concorrência, todas estas características da era digital, fazem da manutenção de relações com os clientes uma peça vital para o sucesso de qualquer empresa.

## 9 Principais Plataformas para a Gestão de Comunidades Virtuais na Indústria dos Videojogos

Esta investigação tem como foco a gestão das comunidades onde jogadores e criadores de um determinado jogo ou estúdio comunicam entre si, sendo esta gestão feita através de diversas plataformas, sendo as principais: a Twitch, o Discord, o YouTube, o Reddit, o Twitter, o Facebook, o Instagram e o TikTok.

### 9.1 Twitch

Na plataforma Twitch, o conteúdo de vídeo é o foco. “A Twitch é o local onde milhões de pessoas se juntam em direto todos os dias para conversar, interagir e fazerem o seu próprio entretenimento em conjunto” (Twitch, 2022). De forma sucinta, trata-se de uma plataforma de *streaming* de vídeo ao vivo com foco nos videojogos e inclui transmissões de competições. Além disso, oferece transmissões de música, conteúdo criativo e mais recentemente, *streams* de criadores de conteúdo relativos a tarefas da vida quotidiana. É operado pela Twitch Interactive, que faz parte da Amazon. Na indústria dos videojogos, a Twitch pode ser utilizada para transmitir eventos oficiais organizados pelo estúdio ao vivo, como torneios dos seus jogos, conversas com KOL ou festas de lançamento, entre outras ativações. Ao assistir aos conteúdos, os membros da CV podem realizar comentários também ao vivo e interagir entre si.

### 9.2 Discord

Sobre o Discord, pode dizer-se que permite pertencer a um clube, um grupo de *gamers*, ou uma comunidade artística mundial. Trata-se de uma plataforma que torna fácil conversar todos os dias e socializar com mais frequência. “Os servidores Discord são organizados em canais com assuntos para vocês colaborarem, compartilharem ou simplesmente falarem do dia sem entupir um chat geral” (Discord, 2022). No fundo, os servidores da plataforma Discord substituíram os fóruns como o local para os estúdios de videojogos reunirem os seus *beta testers*, fãs, influenciadores e criadores de conteúdo. O Discord é muitas vezes tratado como o coração da comunidade de um jogo e o lugar para discutir e recolher feedback direto, sendo que requer envolvimento diário e moderação

(Prado, 2021). Importa também mencionar que o Discord permite uma organização cuidada dos conteúdos de cada servidor, podendo agrupar, dentro do mesmo, diferentes canais, um para cada tópico de conversa, como, por exemplo, canal de boas-vindas, perguntas frequentes, novidades, discussão geral, entre outros. Os diferentes tópicos de conversa ficam organizados como que em pastas, e permitem uma navegação organizada na plataforma. Cabe ao gestor da CV definir os canais do seu servidor. Para melhor compreensão, encontra-se, na Figura 1, exemplo de um servidor no Discord organizado com vários canais, a título exemplificativo.

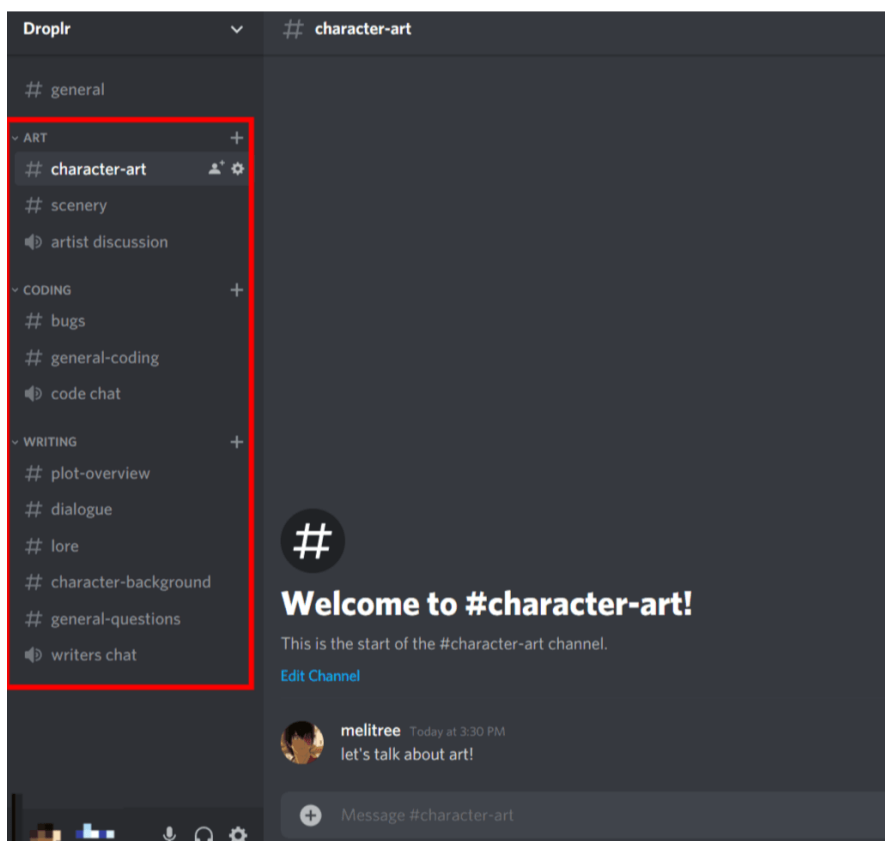


Figura 1: Servidor do Discord organizado (Taylor, 2020)

### 9.3 Youtube

O YouTube é uma plataforma de partilha de vídeo onde os utilizadores podem ver, gostar, partilhar comentar e carregar os seus próprios vídeos. Estes podem também subscrever canais de outros utilizadores, a fim de acompanhar os conteúdos por estes lançados. Fundada em 2005, possuía 2,476 mil milhões de utilizadores em julho de 2022, o que faz desta plataforma a segunda rede social mais ativa da atualidade (Data Reportal, 2022).

Tal como a Twitch, também o YouTube permite a transmissão de vídeo ao vivo, mas o seu foco é o carregamento de vídeos previamente filmados e editados. Por sua vez, o YouTube é uma das plataformas de eleição a incluir numa estratégia de gestão de CV, uma vez que o conteúdo em vídeo lhes permite atrair novos elementos do público-alvo e mantê-los investidos (Stefanski, 2022). O Youtube permite ainda que a empresa se conecte a uma audiência global. Se os conteúdos forem bem planeados e otimizados, esta pode atingir um alcance gigante de utilizadores e, desta forma, aumentar a sua notoriedade. Por sua vez, cada canal do YouTube possui um separador intitulado de “Comunidade”, que permite às empresas pode interagir com os espectadores utilizando diversos formatos. As publicações podem assumir o formato de *polls*, GIFs, texto, imagens e vídeo. Estas permitem podem permitir que as empresas se conectem com o seu público sem recurso apenas aos carregamentos de vídeos. Ao fazer uma publicação, esta é exibida no separador Comunidade, podendo também aparecer aos utilizadores na página inicial do YouTube ou no *feed* de canais subscritos. Importa mencionar que, numa CV de videojogos, estas publicações podem ocorrer em diversos contextos, como o anúncio de novos conteúdos, novas atualizações ou comunicados oficiais realizados pelo estúdio, entre outros. Segue, na Figura 2, a título de exemplo e para melhor compreensão, uma figura ilustrativa do separador Comunidade de um estúdio de videojogos – neste caso concreto, a Rockstar Games – onde consta uma publicação acerca de um evento específico a decorrer dentro de um dos seus jogos por tempo limitado.

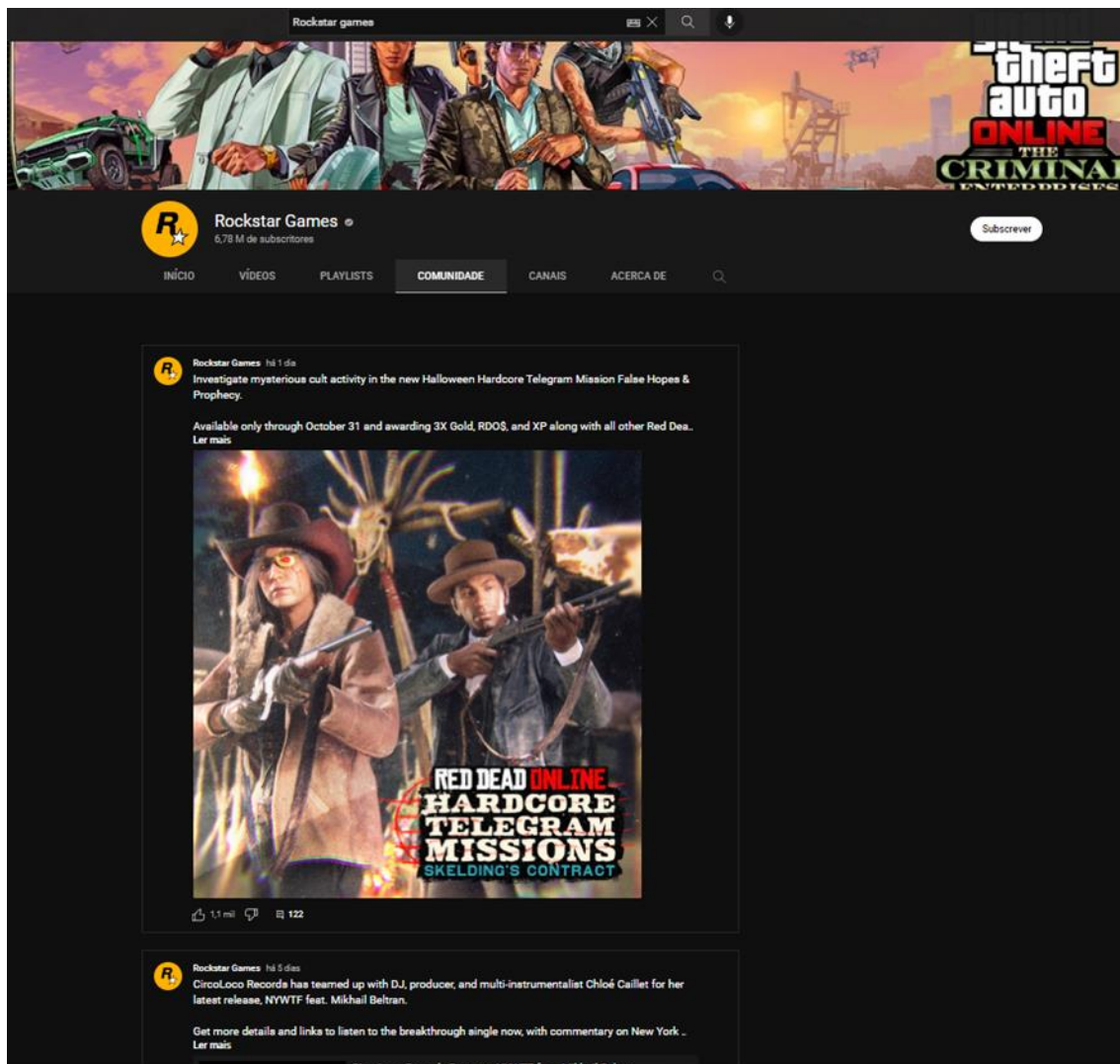


Figura 2: Separador “Comunidade” no canal do YouTube da Rockstar Games (Rockstar Games, 2022)

#### 9.4 Reddit

O Reddit consiste numa rede de comunidades sob a forma de fóruns e o seu conteúdo resume-se a publicações dos utilizadores sobre os mais variados tópicos, sendo que outros utilizadores podem comentar essas publicações para dar início a uma discussão. Cada utilizador pode criar novos *subreddits* – o nome atribuído aos fóruns criados dentro desta plataforma – sobre tópicos de discussão à sua escolha, incluindo videojogos. Dentro de cada *subreddit*, qualquer utilizador que tenha aderido ao mesmo pode fazer uma publicação e, assim, iniciar uma conversa. Apesar de o Reddit não ser tão focado em jogos quanto a Twitch e o Discord, é sem dúvida uma rede social que atrai muitos jogadores,

especialmente jogadores avançados que procuram discussões mais profundas com jogadores de primeira linha. Embora muitos criadores de jogos não façam do Reddit parte dos seus principais canais de comunicação, esta plataforma permite criar um perfil de marca para monitorizar conversas relevantes dos jogadores, responder em *subreddits* criados por fãs para o jogo e fazer amizade com a equipa de moderação, de forma a estabelecer uma relação de trabalho positiva com os mesmos (Gogoni, 2021).

Encontra-se, na Figura 3, o exemplo do r/FIFA, o *subreddit* criado pela Electronic Arts – estúdio responsável pelo EA Sports FIFA, o mais famoso videojogo de futebol – para interagir com a sua comunidade de jogadores.

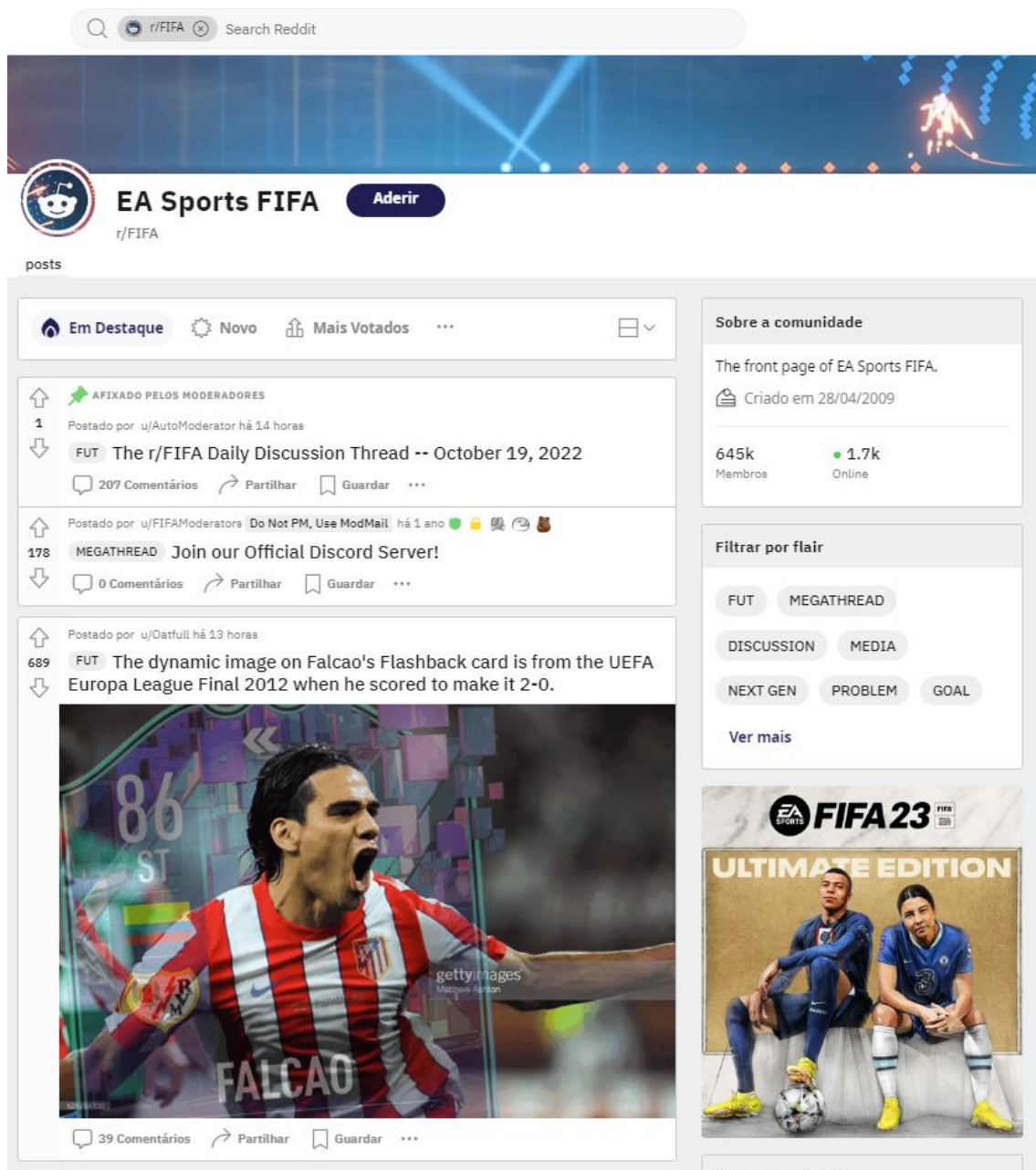


Figura 3: Subreddit r/FIFA (EA Sports, 2022)

## 9.5 Twitter

A gestão de comunidades virtuais na indústria dos videojogos também recorre à plataforma Twitter. O Twitter é uma rede social e um serviço de microblog, que permite aos utilizadores enviar e receber atualizações de outros contactos, através do website, por SMS e por softwares específicos de gestão. No que toca aos videojogos, os jogadores encontram-se cada vez mais no Twitter para falar sobre o assunto. Só no primeiro

semestre de 2020, foram contabilizados mais de mil milhões de Tweets na plataforma globalmente - um crescimento considerável, já que durante todo o ano de 2019 foram contabilizados mil e duzentos milhões de Tweets sobre o tema na plataforma. No Twitter é fácil participar em conversas sobre videojogos. Ao seguir um Tópico, seja sobre um jogo, jogador ou equipa, o utilizador passa a receber Tweets de contas de especialistas, fãs ou pessoas que falam bastante sobre o assunto (Twitter Brasil, 2020).

## **9.6 Facebook e Instagram**

Também o Facebook e o Instagram são plataformas a considerar na gestão de comunidades virtuais na indústria dos videojogos, uma vez que são das redes sociais mais utilizadas em todo o mundo. A gestão das CV pode ser feita aqui também, através de respostas a mensagens diretas enviadas por membros, o que permite aos estúdios interagir diariamente com os jogadores e potenciais jogadores. “Com mil milhões de utilizadores no WhatsApp e 900 milhões no Messenger, o Facebook tem na comunicação privada uma nova oportunidade de negócio”. É também possível utilizar estas plataformas para publicar notícias ou anunciar novidades, como novos lançamentos.

## **9.7 TikTok**

O TikTok, por sua vez, trata-se de uma plataforma “onde as pessoas podem criar, partilhar e descobrir o mundo ao seu redor” (TikTok, 2022). O conteúdo partilhado nesta página resume-se, essencialmente, a vídeos de curta duração, com cerca de 15 segundos. Recentemente, foi publicado que o TikTok, tal como o Facebook, passaria a disponibilizar minijogos dentro da aplicação, tendo para isso dado início a diversas parcerias com alguns estúdios especializados na criação de videojogos casuais, designadamente: o Voodoo, o Nitro Games, o FRVR, o Aim Lab e o Lotum, para o desenvolvimento de minijogos em HTML5, jogáveis dentro da aplicação (Simões, 2022).

O TikTok pode ser parte de uma estratégia de gestão de CV de videojogos pela mesma razão que é utilizada nas CV de outras indústrias: permite às empresas criar e partilhar conteúdos diversificados em formato de vídeo, com o propósito de aumentar a sua notoriedade e comunicar com um grande número de utilizadores. O TikTok possui uma taxa de crescimento de 8% ao ano e, apenas nos Estados Unidos, atingiu um total de 86,9

milhões de utilizadores em 2021 e prevê-se que chegue a 94 milhões de utilizadores até ao fim de 2022 (Ceci, 2022), o que faz desta rede social uma plataforma a considerar em qualquer estratégia de marketing de conteúdo. Por sua vez, a possibilidade de realizar minijogos dentro da plataforma, entre os gestores das CV e os membros das mesmas, abre portas a novas possibilidades de interação entre ambas as partes e, por sua vez, ajuda a cimentar uma perceção positiva das marcas.

## **CAPÍTULO II – OBJETIVOS E METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO**

## **1 Paradigma de Investigação**

O presente estudo é de natureza qualitativa e pode ser definido como exploratório-descritivo, na medida em que o investigador pretende aprofundar a sua compreensão dos fenómenos que analisa, sem a intenção de fornecer soluções finais a problemas existentes.

A interpretação destes fenómenos – no caso da presente investigação, a criação de valor através da gestão de comunidades virtuais na indústria de videojogos – é feita segundo a perspetiva dos próprios sujeitos que participam no estudo, sem que haja preocupação com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. A pesquisa de um estudo qualitativo preocupa-se com a observação, interpretação e descrição do problema tal e qual como este é representado na realidade. Os estudos descritivos têm como finalidade observar, descrever e documentar os aspetos da situação. Os estudos exploratórios visam fornecer uma descrição e classificação de um determinado fenómeno. Através dos resultados, podem ser definidas hipóteses, em alguns casos (Fortin, 2009).

Quanto ao tipo de dados a recolher, primários ou secundários, optou-se pela recolha de dados primários, uma vez que estes são recolhidos de forma direta na realidade.

É importante salientar que esta pesquisa se situou num contexto de descoberta e não de prova, tratando-se de uma abordagem de carácter indutiva exploratória descritiva, isto é, o objetivo desta tese não teve como proposta confirmar ou inferir hipóteses construídas previamente. Baseia-se assim em Bogdan e Biklen (1994, p. 16) onde descrevem que “ainda que se possam vir a selecionar questões específicas à medida que se recolhem os dados, a abordagem à investigação não é feita com o objetivo (...) de testar hipóteses”.

Consideramos aqui que o método indutivo é um método científico que obtém conclusões gerais a partir de premissas individuais. Na visão dos autores “não se trata de montar um quebra-cabeças cuja forma final conhecemos de antemão. Está-se a construir um quadro que vai ganhando forma à medida que se recolhem e examinam as partes” (Bogdan & Bliklen, 1994, p. 50) e que logo após há a possibilidade de se generalizar.

## 2 Objetivos da investigação

Segundo a perspectiva desenvolvida por Marconi e Lakatos (2003, p.24) “toda a pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.” Definir objetivos de pesquisa é um requisito para desenvolver uma pesquisa científica, sendo primordial a clareza, a precisão e a coerência com o tema da pesquisa na medida em que este apresenta os motivos para o desenvolvimento da pesquisa, informando assim as contribuições que os resultados produzirão. Os objetivos de uma pesquisa têm o papel de nortear, uma vez que direcionam a leitura do texto, assim como possibilitam a compreensão do que o investigador fez no seu trabalho (Andrade, 2010).

Num trabalho científico, podem distinguir-se dois tipos de objetivos: os objetivos gerais e os objetivos específicos, cada um com as suas particularidades.

O objetivo geral baseia-se na questão norteadora da pesquisa. É mais amplo e deve ser formulado numa única frase. O objetivo geral fornece a direção que a pesquisa tomará no seu percurso. Para formular o objetivo geral, o investigador deve questionar-se acerca da finalidade da sua pesquisa. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 219) o objetivo geral “está ligado a uma visão global e abrangente do tema.” Esta visão permite ao investigador compreender o todo da pesquisa.

Neste estudo, o objetivo geral é explorar a aplicação do marketing digital na gestão de CV de videojogos, com vista à criação de valor para criadores e jogadores. Os objetivos específicos são mais delimitados e designam o caminho a ser percorrido para atingir o objetivo geral, ou seja, descrevem as etapas ou fases de uma pesquisa. Para os objetivos específicos, o investigador deve questionar-se acerca do que deverá fazer para desenvolver a pesquisa. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 219) os objetivos específicos “apresentam caráter mais concreto, permitindo, por um lado, atingir o objetivo geral e, por outro, aplicá-lo a situações particulares.” Assim, os objetivos específicos são o desmembramento do objetivo geral, promovendo o percurso da pesquisa. Para Andrade (2010), os objetivos específicos dizem respeito ao tema ou assunto propriamente dito e definem as etapas que devem ser alcançadas para atingir o objetivo geral de pesquisa.

No presente estudo, foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Compreender de que forma a gestão das comunidades virtuais de videojogos cria valor para os jogadores;

- Compreender de que forma a gestão das comunidades virtuais de videojogos cria valor para os criadores de videojogos;
- Estudar a aplicação das diferentes áreas do marketing digital na gestão de comunidades virtuais de videojogos, para a criação de valor.

### **3 Técnica de Recolha de Dados – Entrevista**

Como parte da elaboração desta tese, partiu-se primeiramente de uma profunda pesquisa bibliográfica sobre o tema e os objetivos do trabalho. O objetivo principal desta pesquisa bibliográfica não se restringe unicamente a explicar as citações e os pontos de vistas dos principais autores do contexto do trabalho, mas levantar questões e cruzar informações que servirão de pressupostos para as análises qualitativas.

Neste sentido, optou-se pela realização de entrevistas, na medida em que contribui para descobrir os aspetos a ter em consideração e porque alarga ou retifica o campo de investigação das leituras, tendo como principal objetivo a revelação de determinados aspetos do fenómeno em estudo (Quivy & Campenhoudt, 2008).

A entrevista enquanto “método de recolha de informações no sentido mais rico da expressão (...) adequa-se particularmente à análise do sentido que os atores dão às suas práticas e aos acontecimentos com os quais são confrontados” (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 192), tendo a finalidade de abrir a área livre entre os interlocutores face à matéria da entrevista e por outro lado, reduz a área secreta do entrevistado e a área cega do entrevistador (Carmo & Ferreira, 1998).

Na perspetiva de Albarello et al. (1997), a entrevista é uma técnica que exige bastante do investigador, quanto ao que é transmitido pelo entrevistado, mas também através das palavras e das comunicações não-verbais como as feições, entoações, hesitações, alterações do ritmo, entre outros, cuja captação é bastante importante para a análise do estudo (Albarello et al., 1997). Para Morgan “uma entrevista consiste numa conversa intencional, geralmente entre duas pessoas, embora por vezes possa envolver mais pessoas (...) com o objetivo de obter informações sobre a outra” (as cited in Bogdan & Biklen, 1994, p. 134), podendo ser a estratégia dominante para a recolha de informação (Bogdan & Biklen, 1994).

Nesta investigação, foram realizadas entrevistas a jogadores e criadores de comunidades virtuais para, como refere Terrasêca (1996), dar forma a uma entrevista em tom de conversa informal, tendo sempre presente a preocupação de que o seu rumo não desprezasse ou esquecesse aspetos fundamentais, presentes no guião da entrevista. As entrevistas realizadas foram entrevistas semiestruturadas e foram apoiadas por um guião. A escolha de entrevistas semiestruturadas foi feita precisamente pelas características que lhe são conferidas, e por possuir um grau de abertura suficiente para não se tornar num instrumento redutor da informação e recolher toda a riqueza que os sujeitos colocam nas suas palavras (Terrasêca, 1996).

É, contudo, também importante referir que existem diferentes tipos de entrevistas. É neste sentido que Fontana e Frey (1994) diferenciam três tipos de entrevista: a estruturada, a semiestruturada e a não-estruturada.

A entrevista do tipo semiestruturada, também designada de semi-dirigida ou semi-diretiva (Quivy & Campenhoudt, 2008), permite ao entrevistador recolher dados objetivos e subjetivos (Minayo, 1992), caracterizando-se por ser suportada por um guião, previamente construído pelo entrevistador, revelando-se um eixo orientador para o desenvolvimento da entrevista. Além disso, permite que o investigador se prepare para a entrevista, como também orienta o entrevistado.

A escolha por este tipo de entrevista resultou do facto da entrevista semiestruturada dar liberdade, aos entrevistados, na abordagem da temática em questão e também porque o recurso às perguntas abertas permite que o entrevistado desenvolva o seu discurso com liberdade, flexibilidade e criatividade, que reformule e explore as suas respostas. Além disso, permite orientar o entrevistado de forma a este dar resposta aos objetivos e à questão de investigação, não fugindo ao tema ou ao que lhe é perguntado.

Para terminar, foi selecionada a entrevista semiestruturada também porque “quando se utiliza um guião, as entrevistas qualitativas oferecem ao entrevistador uma amplitude de temas considerável, que lhe permite levantar uma série de tópicos e oferecem ao sujeito a oportunidade de moldar o seu conteúdo” (Bogdan & Biklen, 1994, p. 135).

Todas as entrevistas desta investigação foram realizadas em ambiente virtual, com recurso a áudio e vídeo, o que permitiu fazer uma gravação permanente do seu conteúdo, para futura transcrição e análise.



### 3.1 Seleção dos Entrevistados

Para uma percepção ampla e vasta acerca da gestão de CV de videojogos e da forma como esta cria valor, foram contactados três perfis de indivíduos, a fim de serem entrevistados: Criadores de Videojogos, Jogadores e Gestores de Comunidades de Videojogos. De cada perfil, foram selecionados quatro indivíduos, o que se traduziu num total de doze entrevistas realizadas. É de salientar que, no que toca à seleção de jogadores a entrevistar para efeito desta investigação, foram apenas considerados jogadores casuais, isto é, que não fazem dos videojogos uma realidade profissional.

Ao entrevistar criadores de videojogos, pretendeu-se entender como é, por este grupo, percebido o valor criado para si através da gestão de CV de videojogos, bem como quais os processos alusivos à gestão das CV nos seus contextos de trabalho. Com os jogadores, por sua vez, pretendeu-se compreender o seu ponto de vista acerca do valor para si criado através da gestão de CV de videojogos, bem como quais os aspetos que estes mais valorizam nas CV das quais fazem parte. Por fim, com as entrevistas aos gestores de CV, procurou-se entender como estes vêem o valor criado pela gestão de CV de videojogos, tanto para os jogadores, como para os criadores de videojogos, bem como compreender de forma mais aprofundada a realidade desta profissão, em termos de processos, estratégias e principais desafios por estes identificados.

A seleção de três perfis diferentes permitiu que as suas respostas fossem analisadas individualmente, por grupo de entrevistados, ou numa perspetiva de abordagem global, através do cruzamento dos dados das doze entrevistas, a fim de compreender como a gestão de CV cria valor e, para além disso, de procurar identificar de que forma diferentes áreas de marketing digital são aplicadas a esta gestão.

De forma a encontrar e reunir os indivíduos com perfil indicado para participar no presente estudo, foi feita uma pesquisa acerca dos principais grupos do *Discord* sobre indústria dos videojogos, nos quais foram, posteriormente, expressas as intenções de realizar entrevistas no âmbito desta investigação. A partir daí, foram contactados os interessados a fim de dar seguimento às entrevistas. Resta informar que alguns dos entrevistados referenciaram ainda outros potenciais interessados em participar no estudo, que foram, posteriormente contactados, permitindo, assim, alcançar um total de 12 entrevistados.

ACRESCENTAR AO SUBPONTO ANTERIOR, SOBRE ASO ENTREVISTAS –  
COMO FORAM FEITAS, SOFTWARE, CONTEXTO ETC

#### **4 Análise de Conteúdo**

O estudo dos dados recolhidos através das entrevistas foi elaborado através da técnica de análise de conteúdo, pois esta permite a sistematização e explicitação da informação contida nas entrevistas, com a intenção de elaborar categorias e classificações pertinentes para a construção e interpretação de seus dados. A análise de conteúdo ofereceu a possibilidade de tratar, de forma metódica, informação e testemunhos que apresentam certo grau de profundidade e complexidade, fato muito comum em entrevistas semiestruturadas.

Pode dizer-se que a análise de conteúdo incide sobre várias mensagens. O investigador tenta construir um conhecimento analisando o “discurso”, a disposição e os termos utilizados pelo locutor. O investigador necessita assim de utilizar métodos de análise de conteúdo que implicam a aplicação de processos técnicos relativamente precisos, não se devendo preocupar apenas com aspetos formais, estes servem somente de indicadores de atividade cognitiva do locutor.

Como foi referido, o modelo de análise de dados escolhido para este estudo é a análise de conteúdo, sendo que será desenvolvido um estudo qualitativo exploratório.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas imagens (Bardin, 2011). Esta tem como finalidade estudar o sentido da significação da informação a partir da quantificação da frequência com que aparecem certas expressões, palavras, conceitos ou temas (em livros, jornais, ilustrações, programas de rádio, programas de TV, filmes propaganda política e entrevista).

Existe mais do que uma abordagem quanto ao procedimento a desenvolver na utilização da análise de conteúdo. Assim, encontra-se Carmo e Ferreira (1998) a defender que as etapas da análise de conteúdo são essencialmente as seguintes:

- Definição dos objetivos, e do quadro de referência teórico: constituição de um corpus. Escolha de documentos para análise de conteúdo que deverá ser baseada na exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Esta definição de categorias poderá ser feita a priori ou a posteriori. As categorias deverão ter as seguintes características: exaustividade, exclusividade, objetividade e pertinência.
- Definição de unidades de análise: unidade de registo; unidade de contexto; unidade de enumeração; quantificação (não obrigatória) e interpretação dos resultados obtidos.

Segundo a proposta de Bardin (2011), a análise de conteúdos organiza-se em 3 fases:

- i. Pré-análise: fase de organização propriamente dita, tendo por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise. Esta fase tem as seguintes missões:
  - A leitura “flutuante”: estabelecimento de contacto com o documento a analisar deixando-se invadir por impressões e orientações;
  - A escolha dos documentos: definindo o género de documentos sobre os quais se pode efetuar a análise, é necessário proceder à constituição de um corpus, que implica escolhas, seleções e regras, sendo as principais:
    - Regra da exaustividade: necessário ter em conta todos os elementos, não-seletividade;
    - Regra da representatividade: a análise pode efetuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial. Neste caso, os resultados obtidos para a amostra serão generalizados ao todo;
    - Regra da homogeneidade: os documentos retidos devem ser homogéneos, isto é, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não apresentar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha;
    - Regra de pertinência: os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.

- A formulação das hipóteses e dos objetivos: uma hipótese é uma afirmação provisória que nos propomos verificar (confirmar ou infirmar), recorrendo aos procedimentos de análise. Trata-se de uma suposição cuja origem é a intuição e que permanece em suspenso enquanto não for submetida à prova de dados seguros. O objetivo é a finalidade geral a que nos propomos (ou que é fornecida por uma instância exterior), o quadro teórico e/ou pragmático, no qual os resultados obtidos serão utilizados. No entanto nem sempre é possível estabelecer hipóteses, ou mesmo não é obrigatório ter-se como guia um corpus de hipóteses, podemos falar então em procedimentos fechados ou exploratórios:
    - Procedimentos fechados: caracterizados essencialmente por técnicas taxinómicas (por classificação de elementos dos textos em função de critérios internos e externos), são métodos de observação que funcionam segundo o mecanismo da indução e servem para a experimentação de hipóteses;
    - Procedimentos exploratórios: podem corresponder técnicas ditas sistemáticas (e nomeadamente automáticas), permitem a partir dos próprios textos, apreender as ligações entre as diferentes variáveis, funcionam segundo o processo dedutivo e facilitam a construção de novas hipóteses.
  - A referenciação dos índices e a elaboração de indicadores: os textos são manifestação que contém índices que vão transparecer, pelo que o trabalho prévio será a sua escolha, em funções das hipóteses, caso elas estejam determinadas, e sua organização sistemática em indicadores. Certifica-se da eficácia e da pertinência dos indicadores testando-os em algumas passagens ou em alguns elementos dos documentos (pré-teste de análise).
  - A preparação do material: desde o alinhamento dos enunciados intactos, proposição por proposição, até à transformação linguística dos sintagmas, para padronização e classificação por equivalência. No caso de tratamento informático, os textos devem ser preparados e codificados segundo as possibilidades de “leitura” do computador e segundo as instruções do programa.
- ii. A exploração do material: tendo as diferentes operações da pré-análise convenientemente concluídas, esta fase não é nada mais que a aplicação

sistemática das decisões tomadas. Esta fase é longa e fastidiosa, consistindo essencialmente em operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas.

- iii. Tratamento dos resultados obtidos, inferência e interpretação: os resultados em bruto são tratados de maneira a serem significativos e válidos. Operações estatísticas simples (percentagens), ou mais complexas (análise fatorial), permitem estabelecer quadros de resultados, diagramas figuras e modelos. Os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas. Estes resultados deveram ser submetidos a provas estatísticas, assim como a testes de validação, para que tenho maior rigor.

Para Bardin (2011), de uma maneira geral, a análise do discurso permite uma explicação de procedimentos e critérios de interpretação de entrevista e, neste sentido, contribui para a realização de pesquisas mais rigorosas.

No que toca à presente investigação, A análise de conteúdo pode ser dividida em sete momentos. Primeiro, foi feita uma análise das anotações feitas durante a entrevista, seguida de uma análise às transcrições completas das respostas dadas por cada um dos entrevistados. O terceiro momento diz respeito à compilação da informação contida em cada uma das respostas, onde foram incluídas as expressões chave utilizadas. Com esta compilação, foram, seguidamente, desenhadas três tabelas, com os principais pontos tocados por cada um dos três perfis de entrevistado. Após a construção das tabelas, foi possível fazer um cruzamento das respostas das repostas dadas, numa primeira fase, dos diferentes membros de cada perfil e, de seguida, de todos os entrevistados, independentemente da categoria em que se inserem, a fim de encontrar pontos de contacto entre os diferentes perfis e, num sétimo e último momento, retirar conclusões acerca do tema da presente investigação.

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## 1 Análise de Resultados

Após a realização das entrevistas aos diferentes grupos, foram desenhadas tabelas – Tabelas 1, 2 e 3 – com os principais pontos tocados pelos entrevistados na resposta às questões colocadas. As tabelas foram construídas para possibilitar uma primeira leitura e melhor compreensão dos resultados das entrevistas, quer individualmente, quer no seu todo.

No que toca às tabelas, importa mencionar que cada uma é referente a um dos grupos de entrevistados, e estas encontram-se dispostas segundo a seguinte ordem: Criadores de Videojogos, Gestores de CV de Videojogos e Jogadores.

Tabela 2: Entrevistas aos Criadores de Videojogos

<b>Pergunta 1: Que plataformas para gestão de CV são usadas na sua empresa?</b>	
Criador 1	Discord principalmente, mas também Reddit, Youtube, Facebook, Instagram e TikTok.
Criador 2	Discord principalmente, mas também Facebook, Instagram e Twitter
Criador 3	Twitter principalmente, mas também Reddit e Instagram. Youtube para trailers.
Criador 4	Discord, principalmente, mas também Twitter e Instagram. Tik Tok para angariação de membros. Mailchimp para newsletters.
<b>Pergunta 2: Já realizou algum trabalho de gestão de CV ou comunicação com jogadores no exercício das suas funções?</b>	
Criador 1	Sim, Gestão e moderação do Discord.
Criador 2	Criação e dinamização de passatempos e outras ativações nas redes sociais.
Criador 3	Criação de conteúdo para redes sociais, como Twitter e Instagram. Criação de ativos a partir de materiais do próprio jogo.
Criador 4	Dedica-se a marketing, promoção do jogo, dinamização da comunidade.
<b>Pergunta 3: O gestor de CV da sua empresa atua também no backstage do desenvolvimento dos vossos jogos/projetos, desempenhando funções de gestão</b>	

<b>e/ou marketing? Se sim, quais destas funções são por ele(a) desempenhadas? Se não, qual o cargo de quem desempenha estas funções?</b>	
Criador 1	Geralmente, quem gere as comunidades dá sempre apoio em decisões de gestão do negócio e marketing.
Criador 2	Responsabilidade do departamento de Bizdev. Fazem gestão das comunidades, contacto com clientes e toda a comunicação externa, incluindo relações-públicas.
Criador 3	Responsabilidade do departamento de marketing. Fazem comunicação com a comunidade e trabalho de publicação do jogo.
Criador 4	Não têm gestor de comunidade. Contudo, indica quem gere a comunidade, deve estar envolvido no processo de produção para conhecer o negócio e o produto.
<b>Pergunta 4: Considera importante a manutenção de uma boa relação com os jogadores dos vossos projetos? Porquê?</b>	
Criador 1	Aspeto mais importante no marketing da indústria. Mantém atenções no jogo; Permite recolher feedback de pós-produção; Incentiva UGC e WoM; Cria embaixadores da marca.
Criador 2	Boa relação cultivada mantém o jogo viral. Boas relações são chave para longevidade do jogo.
Criador 3	Boa relação promove WoM. Gestão de feedback negativo e gestão de crises são essenciais para manter uma boa relação.
Criador 4	Criar relações beneficia o estúdio no presente e no futuro. Impacto positivo na longevidade dos projetos. Canaliza também a comunidade para projetos futuros.
<b>Pergunta 5: Quando pretendem anunciar novidades aos jogadores, como novos lançamentos, <i>patches</i>, atualizações, etc, quais são os procedimentos a seguir e os canais a utilizar?</b>	
Criador 1	Publicação geral e artigo geral no blog. Desdobramento e adaptação para diferentes plataformas.
Criador 2	Enviam comunicados de imprensa para os media. Adaptam conteúdo para diferentes redes sociais.

Criador 3	Divulgam com texto e imagem nas redes sociais. Para anúncios maiores, chegam a fazer trailers no Youtube.
Criador 4	Comunicam nas redes sociais com ativações periódicas. Recorrem a publishers e media. Adaptam conteúdo para cada rede social. Doseiam conteúdo para evitar sobrecarga de informação.
<b>Pergunta 6: Existe, na sua empresa, algum mecanismo de recolha, análise e canalização de feedback dos jogadores, positivo e/ou negativo, para os desenvolvedores dos projetos?</b>	
Criador 1	Recolha é proativa. Análise de métricas e KPI no site, na Steam e nas redes sociais.
Criador 2	Leitura de avaliações dos jogos em análise no lançamento. Periodicamente, analisam comentários e feedback, que cruzam com métricas de <i>performance</i> (jogadores ativos, cópias vendidas)
Criador 3	Processo é reativo, não proativo. Contudo, reconhece a importância da proatividade na recolha de feedback, para melhorias constantes no jogo (por exemplo, na correção de <i>bugs</i> )
Criador 4	São o mais recetivos possível. Respondem a mensagens e comentários. Canalizam feedback. Incentivam membros a contactar nas redes sociais e e-mail. Usam <i>polls</i> nas redes sociais para pedir feedback. Para feedback mais detalhado, usam o Discord.
<b>Pergunta 7: Em que outras medidas reconhece a importância da gestão de comunidades virtuais na indústria dos videojogos?</b>	
Criador 1	Garante que o projeto é desenvolvido com feedback da comunidade. Promove criação de UGC e canaliza a CV para projetos futuros. Há melhor noção e gestão das expectativas dos consumidores.
Criador 2	Permite manter os jogadores investidos. Estúdio deve interagir e captar ao máximo a atenção do jogador. Reconhece necessidade de preparação das interações com a CV para manter os membros investidos.
Criador 3	Gera WoM, permite a recolha de feedback valioso para os projetos e permite gerir crises quando feedback é negativo.

Criador 4	Cria relação saudável de proximidade e empatia a longo prazo entre jogadores e criadores. Humaniza o estúdio e canaliza a CV para projetos futuros.
<b>Pergunta 8: Do seu ponto de vista, qual o impacto da gestão de comunidades virtuais nas fases de pré-lançamento de um jogo/projeto (por exemplo, um DLC)?</b>	
Criador 1	Permite gerir as expectativas do jogador. Devem direcionar esforços para atrair o máximo possível de potenciais jogadores. No dia do lançamento, a comunidade construída ao longo do processo é convertida. Permite prever o desempenho comercial do jogo.
Criador 2	Jogo não pode cair de para-quedas no mercado, no dia do lançamento. Deve haver esforço de construção da comunidade antes, com <i>teasing</i> do jogo e das suas funcionalidades.
Criador 3	Fase de pré-lançamento é a mais crítica em termos comerciais. Este deve ser vendido à comunidade antes de sair. Deve ser criada antecipação antes do lançamento.
Criador 4	É importante começar em grande. Deve ser criada antecipação. Quando o jogo chega, a comunidade já tem de estar à sua espera. Gestão da CV cria expectativa e aumenta reservas da compra. Gera WoM antes do lançamento.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 3: Entrevistas aos Gestores de CV de Videojogos

<b>Pergunta 1: Que valor traz a gestão de comunidades para os criadores/estúdio?</b>	
Gestor 1	Oportunidade de abertura e proximidade para com a comunidade. Permite gerar interações e cultivar proximidade; manter a CV a par de novos produtos e conteúdos, como atualizações, <i>remasters</i> e DLC; e recolher feedback para otimização dos produtos, em termos de <i>bugs</i> e de conteúdos extra.
Gestor 2	Permite destacar jogo no mercado. Traz publicidade ao jogo e às suas componentes.  Deve ser promovido um local divertido e saudável para discussão, que promove WoM. Aconselha diferentes iniciativas e ativações (jogos e torneios <i>online</i> ) para manter a comunidade atrativa e prender os membros recém-chegados.
Gestor 3	Permite ao, ao estúdio, interagir com a comunidade e mostrar que a ouve; uma comunicação bilateral e aumento do <i>engagement</i> ; e proporcionar perceção positiva por parte do consumidor, que traz valor para o jogo.
Gestor 4	Permite comunicar o valor do estúdio de forma eficaz. Muito importante nos jogos de <i>live-service</i> , em que o jogo tem mutações constantes. Nem sempre é necessário colocar questões específicas. É possível tirar relações das interações que a CV tem com o conteúdo.
<b>Pergunta 2: Que valor traz a gestão de comunidades para os jogadores?</b>	
Gestor 1	Jogadores podem socializar entre si e com o estúdio, discutir aspetos do jogo em conjunto e sentir-se envolvidos no processo. Interessa a promoção de uma relação de comunicação bilateral.
Gestor 2	Jogadores sentem que existe uma equipa que lhes dá apoio e se preocupam com eles. Jogadores podem ter ajuda da parte do estúdio ou de outros membros da CV, em certos aspetos do jogo.

Gestor 3	Dá aos jogadores sensação de pertença e faz com que se sintam inclinados a continuar a jogar e consumir. Se expostos a uma comunidade ativa, são incentivados a ser mais ativos na CV e no jogo.
Gestor 4	Há valor para os fãs, porque se sentem mais envolvidos na comunidade e no processo e ligados ao jogo e à marca, isto é, mais <i>engaged</i> .
<b>Pergunta 3: Qual o seu maior desafio enquanto gestor de comunidades?</b>	
Gestor 1	Dois desafios. O primeiro é mostrar à comunidade que, enquanto gestora da CV, não defende apenas interesses comerciais do estúdio. O segundo é o reconhecimento da sua função e do seu valor enquanto profissional.
Gestor 2	Ativação de novos membros da comunidade, fazer com que estes interajam quando entram na mesma.
Gestor 3	Dois desafios. Primeiro é lidar com jogadores tóxicos e manter a comunidade descontaminada. Na moderação, é muito fácil errar, a linha entre o sucesso e o erro é muito ténue. Segundo é crescer uma comunidade apenas organicamente.
Gestor 4	O gestor da CV está limitado a uma esfera de conhecimentos e ações que pode tomar. Os fãs querem respostas que os gestores das CV não podem dar, o que cria frustração nos membros.
<b>Pergunta 4: Qual o processo de criar uma CV de raiz? Se não criou, qual seria o processo a desenvolver?</b>	
Gestor 1	Primeiro, estudo do mercado para descobrir a target audience  Depois, criar conteúdo com o qual o público se identifique para gerar valor e sentimento de pertença, promovendo WoM.
Gestor 2	Seleção de canais digitais adequada ao mercado do jogo. Tráfego pago no Facebook e TikTok para a nagar de membros. Propostas de comunicação bilateral com outras CV semelhantes no Discord. Patrocínio de eventos, como torneios. <i>Giveaways</i> . Depois, seguir a estratégia, monitorizar e alterar sempre que necessário.

Gestor 3	Criar Facebook e Twitter é prática comum no estúdio. No projeto em questão, criaram estratégia do zero, focada em vídeo, no Youtube, em conjunto com agência focada em conteúdo em vídeo. Orçamento é crucial para o desenho da estratégia.
Gestor 4	Contactar KOL relevantes e ver em que plataformas interagem com as suas CV. Dão-lhes conteúdo para partilhar, muitas vezes exclusivo. Angariam CV dos KOL para as do estúdio. Depois, criar sempre conteúdo interessante para a CV. Relações-públicas é importante, os media divulgam e promovem os jogos. Iniciativas de desenvolvimento da comunidade (passatempos, eventos físicos e digitais), promovem interação entre membros e <i>engagement</i> .
<b>Pergunta 5: Quais as suas plataformas de eleição para a gestão de CV?</b>	
Gestor 1	Discord e Reddit
Gestor 2	Discord, Twitch, Twitter e Instagram
Gestor 3	Varia consoante o conteúdo a publicar. Vídeo no YouTube ou TikTok. Texto e/ou <i>memes</i> no Facebook e Twitter.
Gestor 4	Twitter, Discord e TikTok
<b>Pergunta 6: Quais são os processos de recolha e tratamento de feedback para os criadores dos videojogos?</b>	
Gestor 1	Recolha proativa. Recolha interna, com testes de usabilidade com familiares e amigos, ou grupo contratado. Também angariação de testers através da <i>newsletter</i> de email. Encorajam constantemente jogadores a dar feedback.
Gestor 2	Encorajam constantemente a participação no canal de sugestões do Discord.
Gestor 3	É feita análise sentimental periodicamente, isto é, que vídeos vêm mais, que <i>tags</i> usam, que expressões ocorrem mais, comentários, etc.
Gestor 4	O gestor da comunidade faz reports mensais do estado das redes sociais. Usam <i>softwares</i> de <i>social listening</i> /análise sentimental. Envia

	regularmente formulários para recolha de feedback e, em troca, dão benefícios aos participantes.
<b>Pergunta 7: Quando o estúdio pretende anunciar novidades aos jogadores, como novos lançamentos, <i>patches</i>, atualizações, etc, quais são os procedimentos a seguir e os canais a utilizar?</b>	
Gestor 1	No Discord e Reddit, apenas comunicam grandes anúncios a fazer. Os mais pequenos, apenas com notificações nas plataformas, <i>updates</i> na <i>newsletter</i> , ou com publicação nas redes sociais.
Gestor 2	Há reuniões semanais com equipa a fim de delinear conteúdo a comunicar, canais a utilizar e funções a distribuir.
Gestor 3	Há que escolher as <i>live-ops</i> a destacar na comunicação. Não é possível comunicar tudo, apenas deve ser comunicado o que é mais consumido e converte mais.
Gestor 4	Primeiro, saber quem joga o jogo, em que categorias se insere. As comunicações são delineadas de acordo com a estratégia da equipa de marketing. Feito conteúdo que incentive a comunidade à interação e partilha, para gerar eWoM. Conteúdo didático (dicas de jogo) é importante.
<b>Pergunta 8: Como é feita a moderação das comunidades no seu trabalho?</b>	
Gestor 1	Contratam moderadores que seguem diretrizes e fazem <i>customer support</i> . Deve haver sentido de responsabilidade ( <i>accountability</i> ) dentro da equipa de moderação, devem vestir sempre a camisola.
Gestor 2	Há ferramentas que eliminam membros inativos na comunidade há alguns dias para reduzir o risco de <i>bots</i> . Foi criado mecanismo interno que incentiva os membros da comunidade a auxiliar na moderação e promove entreaajuda, em troca de recompensas.
Gestor 3	É importante interagir e responder ao máximo de mensagens e comentários possível, para que membros continuem a interagir. É

	necessário ter cuidado na moderação. A linha entre sucesso e erro pode ser muito ténue.
Gestor 4	Estúdios devem moderar e incentivar novos membros a ficar (espírito de ajuda). Podem dar avisos e/ou banir pessoas que não respeitam a CV. Em jogos competitivos online, há softwares de moderação e ferramentas para jogadores reportarem mau comportamento de outros jogadores.
<b>Pergunta 9: Qual considera ser a chave para a retenção de jogadores através da gestão de CV?</b>	
Gestor 1	Deve ser cultivada noção de pertença a uma comunidade, com pessoas que partilham dos mesmos interesses.
Gestor 2	Deve haver dinamismo e ativações regulares. Devem ocorrer eventos que premeiem jogadores com conteúdo exclusivo. Uma CV ativa transmite dimensão ao projeto e sensação de segurança aos membros.
Gestor 3	Há que trazer ao jogo aquilo que a comunidade pede. A comunidade deve sentir que é ouvida.
Gestor 4	A gestão de CV é chave para a longevidade de um jogo. Deve ser partilhado conteúdo nas redes sociais ajustado ao target e regularidade nas interações com a CV. Ouvir membros da CV mas estar também atento a tendências externas às CV do estúdio.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 4: Entrevistas aos Jogadores

<b>Pergunta 1: A quantas CV de estúdios/jogos pertence? Porque pertence às mesmas?</b>	
Jogador 1	5 comunidades. Pertence para seguir as novidades. É atento ao feedback de outros membros na CV.
Jogador 2	5 comunidades. Para estar em cima dos acontecimentos, como atualizações de <i>software</i> e <i>patches</i> .
Jogador 3	4 comunidades. Pertence para seguir as novidades. acompanhar evoluções no jogo e propostas de melhoria.
Jogador 4	3 comunidades. Pertence para seguir atualizações, <i>patches</i> e novos conteúdos <i>in-game</i> .
<b>Pergunta 2: Em que medidas reconhece a importância da gestão de CV na indústria dos videojogos?</b>	
Jogador 1	Mostra interesse da parte dos estúdios em comunicar com os jogadores. Permite aos jogadores dar <i>inputs</i> e aos estúdios tomar decisões. Permite que os jogadores se mantenham atualizados.
Jogador 2	Permite manter a comunidade interessada e absorvida. Lançar um jogo sem interagir com os jogadores faz com que morra mais rápido. Uma CV bem gerida incentiva novos membros a ficar e jogar.
Jogador 3	As CV são feitas dos jogadores. Devem estar contentes com o progresso do jogo. Comunicação entre criadores e jogadores é chave para longevidade do jogo e crescimento da CV. Valoriza gestão de feedback. Exemplo de servidores de teste para novas funcionalidades e recolher feedback.
Jogador 4	Gera interações entre criadores e jogadores. Incentivam o WoM e crescimento da CV. Retém jogadores. Permite aos jogadores experimentar novas funcionalidades em servidores de teste e dar feedback.
<b>Pergunta 3: Que aspetos e fatores valoriza dentro de uma CV de estúdios/jogos?</b>	
Jogador 1	Valoriza comunicação ativa e regular da parte do estúdio, que mostra interesse em ouvir a CV. Conteúdos dinâmicos e ativações, como

	torneios entre criadores e jogadores, para fortalecer relação entre estúdio e comunidade.
Jogador 2	Valoriza ambiente bem moderado e promoção de cultura não tóxica. Entre dois jogos semelhantes, prefere jogar aquele com cultura de jogo mais saudável e de entreajuda.
Jogador 3	Valoriza comunidade com jogadores maduros que ajudem recém-chegados, num ambiente não tóxico. Comunidade dinâmica e bem moderada/limpa.
Jogador 4	Valoriza comunidade atualizada, ativa e com interações regulares e saudáveis. Conteúdo atrativo e dinâmico, como <i>memes</i> .
<b>Pergunta 4: Que plataformas utiliza para a participação nas CV de estúdios/jogos? Porquê essas?</b>	
Jogador 1	Usa Reddit, Steam, Twitter e Instagram.
Jogador 2	Usa Steam, mas também Facebook, Reddit e Discord.
Jogador 3	Usa Discord e Twitter.
Jogador 4	Usa Twitch, Instagram e Twitter.
<b>Pergunta 5: Num mercado competitivo como o atual, considera que a comunicação entre os jogadores de um determinado jogo e os respetivos criadores é a chave para a retenção de jogadores? Em que medidas concorda/discorda?</b>	
Jogador 1	Sim. Todos os jogadores querem que a sua voz seja ouvida. Quando um jogador é ouvido, sente-se aceite e quer ficar.
Jogador 2	Sim. É importante procurar e recolher feedback da CV e evoluir. Esforço em comunicar com a comunidade é reconhecido e jogadores ficam.
Jogador 3	Sim. É importante manter o jogo a gosto da comunidade. Gestores de comunidades devem ouvir jogadores e canalizar feedback.
Jogador 4	Sim. Conteúdo deve chamar os jogadores (como eventos ou conteúdo <i>in-game</i> ). A CV dá feedback sobre o conteúdo que quer jogo. Deve haver recolha ativa e canalização, para evitar que o jogo se torne monótono.

<b>Pergunta 6: Do seu ponto de vista, enquanto jogador e membro de uma CV, o que é importante que seja considerado pelo gestor da mesma?</b>	
Jogador 1	Gestor deve manter-se ativo, publicar ativamente conteúdo diversificado. Deve procurar interações regulares com a comunidade e fazer com que os jogadores se sintam ouvidos.
Jogador 2	É importante que o estúdio e o GCV sejam honestos na canalização do feedback. Deve haver esforço no incentivo à participação dos jogadores no processo.
Jogador 3	Gestor deve focar-se nas opiniões dos jogadores e canalizar feedback a fim de melhorar o jogo. Deve procurar ambiente e saudável através da moderação, para que os jogadores se sintam acolhidos e fiquem no jogo.
Jogador 4	Devem criar conteúdo atrativo e fora da caixa. CV moderada é importante para o seu crescimento e retenção de jogadores, através da entreaajuda e criação de amizades na CV.

Fonte: Elaboração Própria

De todas as entrevistas realizadas, é possível fazer uma análise mais profunda, disposta nos parágrafos seguintes.

Aos criadores de videojogos, foram colocadas questões no sentido de compreender o valor por estes percecionado acerca da gestão de CV, bem como de conhecer alguns processos associados a esta área nos respetivos estúdios onde trabalham.

Em análise às repostas da primeira questão colocada, é possível verificar que os estúdios recorrem maioritariamente ao Discord e Twitter para a gestão das CV, sendo que, para estratégias específicas, podem recorrer a outras, como Facebook, Instagram, Youtube e Reddit. É de reforçar que o Twitter é reconhecido na indústria como uma boa plataforma para crescer a CV e angariar membros, fruto do seu algoritmo.

A segunda questão teve como objetivo entender o envolvimento dos criadores de videojogos entrevistados no processo de gestão das respetivas CV. Concluiu-se, então, que todos já estiveram envolvidos no processo, desempenhando funções como moderação da comunidade, respostas a mensagens e comentários, dinamização da comunidade e criação de conteúdo.

A questão seguinte visou compreender qual o papel do gestor das CV nos restantes processos de marketing e desenvolvimento do negócio. Perante as respostas apresentadas, é possível verificar que o marketing, o desenvolvimento de negócio e a gestão das CV caminham lado a lado, pelo que as funções destas três vertentes são, geralmente, desempenhadas pela mesma pessoa ou departamento.

De seguida, os entrevistados foram questionados acerca da importância da manutenção de uma boa relação a longo prazo com os jogadores. Esta importância é reconhecida, uma vez que a manutenção de uma boa relação permite criar embaixadores da marca e gerar UGC e WoM, bem como recolher *feedback* valioso para melhorias nos projetos do estúdio e, por estas razões, assegurar a longevidade dos mesmos e canalizar a CV para projetos futuros. É aqui reconhecido que, para criar uma boa relação entre criadores e jogadores, a gestão de crises e de *feedback* negativo é essencial.

A próxima questão permitiu saber quais os procedimentos e canais de eleição dos criadores para divulgar novidades às respetivas CV. Apesar das diferentes abordagens verificadas, um aspeto bem assente nos processos de comunicação é a adaptação dos conteúdos para as diferentes redes sociais, sendo comum o recurso a texto e imagem nas redes sociais mais convencionais, como Facebook, Instagram e Twitter. Contudo, diferentes estúdios recorrem a outros métodos, como o envio de comunicados de imprensa para os media, a escrita de artigos de blog e a criação de conteúdo em vídeo, como trailers dos projetos, e publicação dos mesmos no Youtube. Foi salientada também a importância do doseamento de informação, para evitar sobrecarga e confusão na mente dos jogadores.

Quanto à recolha, análise e canalização de feedback, foi também possível tirar elações acerca dos processos utilizados pelos criadores. Aqui, três dos quatro entrevistados afirmaram fazer uma recolha proativa de feedback. O entrevistado restante, apesar de não fazer uma recolha e canalização proativas, reconhece a importância das mesmas. Nos casos de procura proativa, esta é feita através do incentivo à partilha do feedback, quer através dos contactos de apoio ao cliente do estúdio, quer nas redes sociais.

O Instagram possui ferramentas, como os *polls* de votação, eficazes na recolha de um feedback mais superficial, enquanto o Discord é indicado para recolha de informações mais aprofundadas e detalhadas.

A recolha de informação das interações é, por norma, realizada de forma periódica, podendo esta informação ser cruzada com outras métricas referentes ao desempenho do website e desempenho comercial do jogo. São exemplos a taxa de jogadores ativos ou o número de cópias vendidas num determinado período, que podem ser consultadas na Steam, plataforma onde os jogos são adquiridos pelos jogadores.

De um modo geral, todos os entrevistados concordam relativamente à importância da recolha de feedback das CV para melhorias nos jogos, quer seja em termos de aspetos já presentes no mesmo, como o caso de bugs, quer no desenvolvimento de conteúdos *in-game* a adicionar posteriormente.

A sétima questão foi colocada com o propósito de compreender em que outras medidas a gestão das CV é importante para os criadores dos videojogos, para além daquelas já por estes mencionadas ao longo das entrevistas. Aqui, as respostas foram variadas, mas foram mencionados pontos igualmente válidos.

Para além de possibilitar a recolha de feedback valioso, gerar UGC e eWoM, e canalizar os membros para projetos futuros dos estúdios, a gestão das CV humaniza os estúdios e ajuda a criar uma relação saudável, de proximidade e empatia entre estes e os respetivos jogadores. Para além disso, permite conhecer melhor as expectativas dos jogadores e ajuda a manter os mesmos investidos nos jogos. Para isto, o estúdio deve preparar previamente as interações a ter com a comunidade, quando possível, e tentar captar ao máximo a sua atenção ao longo do processo.

A última questão colocada aos criadores de videojogos teve o objetivo de entender o impacto da gestão de CV na fase de pré-lançamento de um jogo ou projeto. Todos os entrevistados concordaram relativamente à importância de construir uma CV e criar antecipação do jogo antes do seu lançamento, sendo a fase de pré-lançamento a mais crítica para o seu sucesso comercial.

Aqui, podem ser geridas as expectativas dos jogadores e pode ser feita uma previsão do desempenho comercial do jogo. Para além disso, há que considerar que, se a CV for bem gerida nesta fase, vai gerar também WoM e angariar novos membros e potenciais jogadores, antes sequer do jogo atingir o mercado. Resta salientar que a construção e gestão eficazes de uma CV antes do lançamento do jogo permitirá levar os membros à conversão assim que o jogo sair.

As entrevistas aos gestores de CV foram, dos três grupos, as mais extensas, uma vez que, no âmbito das mesmas, se procurou auferir de que forma, segundo os seus pontos de vista, a gestão de CV de videojogos cria valor para ambas as partes, isto é, os jogadores e os criadores de videojogos. Para além disso, esta ronda de entrevistas também permitiu um olhar mais profundo e detalhado pela realidade desta profissão, na medida em que foram partilhadas algumas estratégias, processos e desafios encontrados no dia-a-dia.

A primeira questão colocada aos gestores das CV permitiu entender qual, na sua ótica, é o valor da gestão das CV para os estúdios de criação de videojogos. A gestão das CV dá uma oportunidade aos estúdios de comunicar o seu valor. Permite destacar o jogo no mercado e comunicar as suas componentes, mantendo a comunidade atualizada, tanto relativamente ao jogo em si como a novos conteúdos. Para além disso, permite gerar uma comunicação bilateral, aumentar interações e recolher feedback das mesmas. Por vezes, nem é necessário colocar questões específicas, pelo que é possível tirar elações das interações que a CV tem com o conteúdo partilhado pelo estúdio.

Há que reforçar que a gestão de CV tem especial importância nos jogos de *live-service*, característicos do modelo GaaS, nos quais ocorrem mutações constantes e novos conteúdos são periodicamente adicionados ou substituídos.

A gestão de CV dá também a oportunidade ao estúdio de gerar interações e cultivar relação de proximidade e abertura. Permite ao mesmo mostrar que ouve a comunidade e criar uma perceção positiva, gerando valor para os jogadores. Para isto, deve ser promovido um local divertido e saudável para discussão, devendo este ser bem dinamizado, com diferentes iniciativas e ativações, levando ao WoM e angariando novos membros.

De seguida, os entrevistados foram questionados acerca do valor que a gestão das CV traz, desta vez, para os jogadores. Concluiu-se que uma CV bem gerida permite aos jogadores socializar entre si e com o estúdio, discutindo aspetos do jogo em conjunto, o que faz com que se sintam envolvidos no processo. Isto dá aos jogadores uma sensação de pertença e uma ligação à marca do jogo ou do estúdio, aumentando a sua inclinação para continuar a jogar e a consumir.

Se estes forem expostos a uma comunidade ativa, são incentivados a ser mais ativos na CV e no jogo. Interessa, então, a promoção de uma relação de comunicação bilateral. Ao interagir com o estúdio, os jogadores sentem que existe uma equipa que lhes dá apoio e

se preocupa com eles. Podem até obter ajuda da parte do estúdio ou de outros membros da CV, em certos aspetos do jogo.

A terceira questão teve como objetivo compreender os principais desafios enfrentados pelos gestores das CV, enquanto profissionais, no seu dia-a-dia. Todos os entrevistados partilharam perspetivas diferentes, o que permitiu obter um panorama vasto dos desafios enfrentados pelos profissionais desta área.

O primeiro entrevistado partilhou dois desafios, consistindo o primeiro em demonstrar aos membros da CV, em determinadas situações, que não se limita a defender apenas os interesses comerciais do estúdio, mas também os interesses dos jogadores. O segundo desafio é relativo ao reconhecimento das funções de um gestor de CV e do seu valor enquanto profissional.

Já para o segundo entrevistado, o seu maior desafio é ativar novos membros da comunidade assim que se juntam à mesma, isto é, fazer com que estes interajam ativamente.

Também o terceiro entrevistado partilhou dois desafios, tratando-se o primeiro de moderar a CV de forma eficaz e saber lidar com membros tóxicos. Defendeu também que, na moderação, é muito fácil errar, uma vez que a linha entre o sucesso e o erro é muito ténue. O seu segundo desafio passa por crescer uma CV apenas organicamente.

O desafio do último entrevistado, por sua vez, está relacionado com a esfera de conhecimentos e ações que o gestor da CV pode tomar, fruto das diretrizes muitas vezes estabelecidas pelo estúdio. Em certos momentos, os membros da CV querem respostas que o gestor da mesma não pode dar, por falta de conhecimento ou de poder para o fazer, o que, inevitavelmente, cria frustração nos membros da CV e pode trazer consequências negativas.

A questão seguinte procurou levar os entrevistados a partilhar o processo de criação de uma CV de raiz. Das respostas obtidas, salienta-se que é importante estudar o mercado previamente, a fim de descobrir e conhecer o público-alvo. Devem então ser selecionadas as plataformas indicadas para esse público-alvo e deve ser planeado conteúdo com o qual os membros da CV se identifiquem e que crie valor e um sentimento de pertença para os mesmos, incentivando o eWoM. A partir daí, as estratégias variam, pelo que é possível obter informações acerca dos diferentes caminhos a seguir.

Pode haver recurso a tráfego pago no Facebook e TikTok para angariação de membros; realização de propostas de comunicação bilateral com outras CV semelhantes no Discord; ações de relações-públicas para que os media divulguem e promovam os jogos; patrocínio de eventos, físicos e virtuais, como torneios; e realização de passatempos e *giveaways*.

Outra estratégia passa por contactar influenciadores e KOL da categoria de videojogos em questão e fornecer-lhes conteúdo, muitas vezes exclusivo, para que estes o possam partilhar, o que permite canalizar os fãs dos influenciadores e KOL para a CV do estúdio.

Foi também partilhada uma abordagem diferente das restantes, segundo a qual foram criadas contas no Facebook e Twitter, mas grande parte dos esforços foram direcionados para uma estratégia com foco somente em vídeo, através de um canal no Youtube, com recurso a uma agência focada em conteúdo de vídeo. A estratégia obedeceu a requisitos como a publicação de conteúdo regular, com oferta de conteúdos *in-game* exclusivos e a participação semanal de *Youtubers* famosos no contexto dos videojogos.

A quinta questão teve como propósito saber quais as plataformas de eleição de cada gestor de CV. Verificou-se, então, que as plataformas utilizadas são Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, TikTok e Reddit.

O Facebook, Instagram e Twitter são utilizados para conteúdo de texto e imagem, ou então para memes, muito comuns na comunicação nesta indústria. Destas três redes sociais, o Twitter é a mais valorizada pelos gestores das CV, pelo alcance que os conteúdos aqui publicados têm organicamente, o que faz desta rede social um bom recurso para crescer a CV, por exemplo, através de *giveaways*. Para além disso, a comunicação nos videojogos e *eSports* já está muito associada ao Twitter, pela propensão que esta rede social tem à realização de várias comunicações curtas, mas em grande quantidade.

Já o Youtube e o TikTok são plataformas ideais para conteúdo em formato de vídeo, sendo que o TikTok partilha do mesmo potencial do Twitter, isto é, possui um alcance orgânico muito grande e promove a viralidade dos conteúdos publicados, uma vez que estes são mostrados a outros utilizadores que não os membros da CV.

A Twitch, por sua vez, permite aos criadores dos videojogos atribuir uma cara ao projeto e associá-la ao mesmo, o que ajuda no processo de humanização do estúdio.

Por fim, o Discord é considerado a plataforma de eleição para comunicações em CV de videojogos, uma vez que os jogadores usam a mesma para conversar com amigos em tempo real. Para além disso, permite aos estúdios organizar a CV em diferentes canais, cada um para o seu tópico ou tipo de dinamização, o que a torna ideal para interações regulares entre o estúdio e os jogadores. Possui também a possibilidade de realizar jogos ou atividades dentro da própria plataforma.

A questão seguinte foi colocada no sentido de compreender os processos de recolha, tratamento e passagem de feedback para os criadores/desenvolvedores dos jogos. A recolha de feedback mostrou-se, em todos os casos, proativa, sendo feita, maioritariamente, através da análise periódica das interações nas redes sociais, análise esta que pode ser feita com recurso a ferramentas de análise sentimental e *social listening*; e do incentivo à participação e partilha de feedback por parte dos membros da CV, através, por exemplo, de perguntas diretas à comunidade ou do recurso a *polls* de votação. Esta procura de feedback também pode ser feita através do envio de formulários a membros da CV, recompensando a resposta aos mesmos com a oferta de conteúdo *in-game* exclusivo. Por vezes, podem ser também realizados testes de usabilidade com familiares e amigos dos membros da equipa do estúdio, ou através da contratação de um grupo externo para realizar os mesmos.

É de reforçar que, por vezes, o feedback é de tal forma negativo que já constitui uma situação de crise. Para a gestão da mesma, podem ser necessários esforços de relações-públicas numa tentativa de conter os danos ao máximo, como um comunicado oficial nas redes sociais a assumir o erro e a informar que este será corrigido.

Posteriormente, os entrevistados foram questionados acerca dos processos de comunicação com a CV por iniciativa do estúdio, como a divulgação de eventos ou atualizações nos jogos. Das respostas obtidas, salientou-se a importância de colaboração entre os criadores dos videojogos e responsáveis pelo marketing e comunicação, a fim de pesquisar e delinear, previamente, o público-alvo, bem como os seus hábitos de consumo. Para além disso, deve ser tido em consideração que nunca será possível comunicar todos os aspetos de um projeto, pelo que devem ser selecionadas as batalhas a travar, comunicando as componentes com maior potencial de consumo e conversão no mercado. Para isto, podem ser realizadas reuniões periódicas entre os membros a fim de selecionar as ações a comunicar, em função, por exemplo, das atividades a decorrer no jogo em certos períodos. Contudo, não devem ser partilhadas apenas novidades acerca do jogo,

mas também conteúdo que incentive a CV à interação e partilha, gerando eWoM e promovendo o crescimento da mesma. Aqui, o conteúdo didático, como dicas de jogo, é bastante importante e eficaz.

As redes sociais utilizadas também podem variar em função do formato, dimensão e impacto geral do conteúdo, pelo que plataformas como o Discord e Reddit são utilizadas, por um dos gestores de CV entrevistados, apenas na comunicação de atualizações mais relevantes, sendo as comunicações de menor dimensão realizadas através de publicações nas restantes redes sociais, de conteúdos nas *newsletters* enviadas ou de notificações nas plataformas onde os jogos são adquiridos, como a Steam ou as lojas de *apps* móveis.

A oitava questão teve como propósito compreender os mecanismos e processos de moderação das CV geridas pelos entrevistados. Nas respostas a esta questão, foi também possível identificar várias abordagens a esta componente da gestão de CV.

O primeiro entrevistado referiu que este trabalho é feito através da contratação de uma equipa de moderadores externa, que segue uma série de diretrizes estabelecidas pelo estúdio e desempenha também funções de apoio ao cliente, reforçando que, nestas situações, é necessário que exista sentido de responsabilidade por parte desta equipa e que estes devem, citando o entrevistado “vestir a camisola do estúdio em todas as situações”.

O segundo entrevistado partilhou uma experiência bastante diferente. Para além de recorrer a ferramentas automáticas que eliminam membros inativos na CV passado um período pré-estabelecido, reduzindo assim o risco de *bots*, foi criado um mecanismo pelo gestor da CV com o objetivo de incentivar os membros da mesma a auxiliá-lo na moderação. Resume-se à atribuição de conteúdo exclusivo e valioso aos membros com posições mais elevadas no *ranking* de número de interações. Desta forma, os membros da CV passaram a interagir mais e a ajudar outros membros em diversas situações, na expectativa de recompensa por parte do estúdio.

Pelos restantes entrevistados, foi também dito que é importante incentivar a interação e entreajuda, e que os gestores das CV devem ter o cuidado de interagir e responder a mensagens e comentários dos jogadores sempre que possível, devendo também dar avisos e banir jogadores sempre que necessário, caso estes não respeitem as regras de conduta da CV. Este cuidado ajuda a garantir que as discussões sejam saudáveis e não haja interações maliciosas.

Por sua vez, na maioria dos jogos online, onde os jogadores competem entre si e, por consequência, existe maior propensão a toxicidade, existem softwares de moderação, mas não são totalmente eficazes. Posto isto, os estúdios devem apostar na inclusão de ferramentas que permitam aos jogadores reportar más interações dos seus adversários.

Foi novamente salientada a dificuldade na moderação de certas situações, em que o gestor deve balancear os interesses do estúdio e dos jogadores e a linha entre sucesso e erro é muito ténue.

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca da chave para a retenção de jogadores através da gestão das respetivas CV. Concluiu-se que, primeiramente, há que manter uma comunicação ativa e regular com a comunidade, a fim de ouvir o que a mesma tem a dizer. Desta forma, é possível canalizar esse feedback e dar aos fãs do jogo aquilo que pretendem, através da adição de novos conteúdos *in-game*, da organização de certas iniciativas, como eventos e torneios, ou da correção de aspetos negativos em certas componentes dos jogos. Uma comunicação ativa com a comunidade faz com que a mesma se sinta ouvida e seja cultivada uma noção de pertença.

Para além disso, uma CV ativa transmite dimensão ao projeto e sensação de segurança aos membros. Devem ser planeados conteúdos diversificados, ajustados ao público-alvo e publicados com regularidade, de forma a manter a comunidade ativa. Isto também pode ser alcançado através da organização de diversos eventos, físicos ou digitais, como torneios.

Por fim, aconselha-se a recompensa de membros da CV com conteúdo exclusivo, para fazer com que os mesmos se sintam bem enquanto membros e jogadores e, assim, continuem a jogar e a consumir.

Aos jogadores, por fim, foram colocadas questões no sentido de compreender de que forma a gestão de CV lhes traz valor, à semelhança do que sucedeu com os criadores de videojogos.

Primeiramente, os jogadores entrevistados foram questionados acerca do número de CV a que pertencem e da razão para o fazerem. Verificou-se que estes são membros de entre três a cinco CV e pertencem às mesmas, sobretudo, para que se possam manter atualizados quanto a diversos aspetos do jogo, como atualizações, *patches* e novos conteúdos a adicionar ao jogo, como recompensas e conteúdos de personalização

cosmética. O facto de acompanharem as comunidades também lhes permite estar atentos ao feedback de outros membros acerca de certos aspetos do jogo. Pertencer às CV permite aos jogadores acompanhar as evoluções dos estúdios e dos respetivos jogos, e saber o que os criadores planeiam para a o futuro.

A segunda questão colocada a este grupo de entrevistados visou compreender em que medidas estes reconhecem a importância da gestão das CV na indústria dos videojogos. Foi possível entender que esta gestão é importante na medida em que, gerando interações entre criadores de videojogos e jogadores, permite manter os fãs dos jogos atualizados, interessados e investidos nos processos, verificando-se que o estúdio demonstra interesse ativo em ouvir a comunidade e recolher feedback da mesma. Dois dos entrevistados mencionou até um método de interação valioso tanto para os jogadores como para os criadores: o acesso a servidores de teste por parte dos jogadores. Nestas situações, o jogador experimenta em primeira mão novas funcionalidades a adicionar a um jogo, estando estas ainda em fase de teste, e fornece feedback dos mais variados aspetos das funcionalidades ao estúdio através das CV. Isto revela-se vantajoso para o jogador na medida em que está a testar conteúdo exclusivo e em primeira mão, podendo dar feedback ao estúdio, e sentir que contribui para o desenvolvimento dos jogos. Para os estúdios, as vantagens residem na oportunidade de receber feedback de componentes ainda não implementadas no produto final e de uma melhor perceção dos gostos e aspetos valorizados pela sua comunidade de jogadores. Todas estas interações mencionadas potenciam a longevidade dos jogos, mantêm a comunidade interessada e, por sua vez, potenciam o WoM.

De seguida, os entrevistados foram questionados acerca daquilo que, numa CV, lhes traz mais valor. Com base nas suas respostas, foi possível verificar que, para ser valorizada, uma comunidade deve ser bastante ativa, com interações regulares e dinâmicas entre os jogadores e os estúdios, conteúdos atrativos, como memes, e ativações, como torneios, a fim de fortalecer as relações entre ambas as partes. É também valorizada a preocupação por parte do estúdio em ouvir a comunidade e atender às suas necessidades e desejos. O aspeto mais valorizado, por sua vez, é a moderação para a manutenção de uma comunidade limpa e não tóxica, onde os membros recém-chegados possam interagir e aprender de forma saudável, num clima de entreajuda.

A próxima questão colocada aos jogadores teve como objetivo saber quais as plataformas digitais por estes mais utilizadas, no seu envolvimento em CV. Verificou-se que as

plataformas de eleição dos entrevistados são o Reddit, o Discord, a Steam, o Twitter, a Twitch, o Facebook e o Instagram.

O Facebook, Instagram e Twitter são redes sociais usadas neste contexto pelo hábito já nos jogadores criado em utilizá-las. Permite-lhes aceder a novidades em primeira mão, comunicados e resumos de eventos oficiais, e conteúdos dinâmicos, como memes. Apesar de estas plataformas não permitirem uma divulgação aprofundada dos temas a destacar pelos estúdios, permite apenas o suficiente para suscitar a atenção dos jogadores e fazer com que estes procurem mais informações através de outros meios. Utilizando já estas redes sociais diariamente, estas constituem, para os jogadores, mais um ponto de contacto com os estúdios.

O Discord é também utilizado para participar nas CV porque já é uma ferramenta utilizada previamente pelos jogadores, pela possibilidade de criar conversas em grupo com os amigos em tempo real. Para além disso, permite organizar as diferentes conversas, servidores e conteúdos em pastas, o que é bastante valorizado pelos jogadores.

A Twitch, por sua vez, permite que os jogadores assistam a eventos oficiais organizados pelos estúdios, como sessões ao vivo, ativações ou torneios.

O Reddit é utilizado porque, permitindo utilização anónima, atrai uma grande variedade de utilizadores e interações e, por sua vez, de conteúdos publicados, o que faz desta plataforma um bom banco de informação e feedback acerca de diversos temas na indústria dos videojogos.

Por fim, a Steam é utilizada porque, sendo a plataforma onde a maioria dos jogos são adquiridos pelos jogadores, é a plataforma de eleição na procura de suporte acerca dos mesmos.

A quinta questão da entrevista feita aos membros deste grupo procurou averiguar se os jogadores consideram que uma boa gestão das CV é chave para a sua retenção, questão à qual todos os entrevistados responderam de forma positiva. Foi reforçada a necessidade dos jogadores em sentir que são ouvidos pelo estúdio e que o seu feedback é valorizado, recolhido e canalizado para o desenvolvimento dos projetos, sendo isto possibilitado pela gestão das CV. Este aspeto, por sua vez, permite aos jogadores ver o conteúdo que mais querem incluído nos jogos, evitando que estes se tornem monótonos, mantendo a comunidade satisfeita e aumentando a longevidade dos projetos.

Outro aspeto a considerar na gestão das CV para a retenção de jogadores é a comunicação ativa por parte dos estúdios e a dinamização das CV, quer através de conteúdo interativo, quer através de eventos e ativações nas mesmas.

Por fim, os entrevistados foram questionados acerca daquilo que, nos seus pontos de vista, deveria ser considerado pelos gestores das CV no exercício das suas funções. Concluiu-se que o gestor deve manter-se ativo, publicando regularmente conteúdo diversificado, atrativo e fora da caixa, procurando cativar os membros da CV e mantê-los investidos.

Por sua vez, o gestor deve procurar sempre ter interações regulares com os membros da comunidade, para que estes se sintam ouvidos e a fim de recolher e canalizar o seu feedback para melhorias nos jogos. Isto cria maior envolvimento dos jogadores no futuro e cultiva uma sensação de pertença, o que beneficia os estúdios a longo prazo.

Por último, o gestor deve fazer o possível para manter a comunidade limpa, criando um espaço acolhedor e saudável para a discussão e aprendizagem dos jogadores, num ambiente de entreaajuda e propenso à criação de amizades, o que promove a retenção dos jogadores e, através de uma perceção positiva e do WoM, o crescimento das CV.

## **2 Discussão de Resultados**

Após a análise do conteúdo das entrevistas, o cruzamento das respostas dos três grupos permitiu responder aos objetivos colocados, nomeadamente: compreender de que forma a gestão de CV cria valor, tanto para os criadores de videojogos, como para os jogadores; bem como estudar a aplicação do marketing digital neste contexto, para a criação de valor para ambas as partes. Para além disso, as entrevistas realizadas permitiram identificar componentes que, embora não respondam diretamente aos objetivos referidos, são também pertinentes para o contexto da presente investigação.

Para resposta ao primeiro objetivo colocado – compreender de que forma a gestão de comunidades virtuais de videojogos cria valor para os jogadores – foi possível tirar a maior parte das elações a partir das entrevistas realizadas aos jogadores. Verificou-se que estes pertencem a CV com o objetivo de se manterem atualizados quanto a desenvolvimentos nos próprios estúdios e nos respetivos projetos, através do consumo de conteúdo regular. Outro aspeto valorizado é o facto de estes poderem consultar o feedback de outros membros da comunidade dentro das plataformas. Aqui, ressalta a importância

em fazer com que os jogadores se mantenham ativos e participativos dentro das CV, através da realização de interações com vista à recolha de feedback dos membros, regularmente, por parte dos gestores das mesmas. Isto também permite manter os jogadores investidos no processo e mostrar-lhes que os criadores de videojogos procuram ativamente saber o que têm para lhes dizer, cultivando neles um sentimento de envolvimento e pertença, outro aspeto por si valorizado, o que, por sua vez, foi corroborado por Kerr e Kelleher (2015), bem como por Canada (2020). Se o feedback for canalizado de forma eficaz, os criadores poderão incorporar nos jogos os aspetos mais desejados pelos jogadores, o que lhe trará mais valor e fará com que estes consumam o jogo durante mais tempo, tal como segundo Gouriou (2020). A menção do uso de servidores de teste de novas funcionalidades por parte dos jogadores faz deste um objeto para cultivar estes sentimentos, constituindo, assim mais um aspeto valorizado pelos jogadores. Contudo, este recurso também beneficia os criadores de videojogos, conforme será discutido mais adiante.

Os jogadores mencionaram ainda que, numa CV, valorizam que esta seja bastante ativa, com interações regulares entre os gestores das mesmas e os membros, o que é suportado por Bankov (2019). Para além disso, a publicação de conteúdos atrativos e dinâmicos com regularidade, acompanhada da organização de eventos e outras ativações, como torneios entre membros da CV, são também fatores que trazem valor aos jogadores. Por sua vez, o aspeto de uma CV mais valorizado pelo grupo de entrevistados é a manutenção de uma comunidade moderada e limpa, onde os seus membros possam interagir entre si de forma saudável. Para a concretização de todas estas componentes criadoras de valor, os jogadores reconhecem que os gestores das CV devem manter-se ativos em quatro frentes: na criação de conteúdo diversificado e atrativo; na organização de eventos e ativações; na realização de interações com os membros da CV, procurando ouvir a mesma e recolher o seu feedback para canalização; e na moderação do ambiente da CV e das interações ocorridas na mesma, com vista à criação de um clima acolhedor e saudável para discussão e aprendizagem, objetivo este que se enquadra nos papéis do gestor referidos por Budiño (2011).

Das entrevistas aos criadores de videojogos, é possível retirar elementos em comum no que toca à forma como a gestão das CV cria valor para os jogadores. Também estes reconhecem que a gestão das CV ajuda na criação de uma relação saudável, de

proximidade e empatia entre si e os respectivos jogadores, aspeto este já aqui mencionado como agregador de valor.

Por sua vez, também os gestores das CV deram o seu contributo para que seja possível compreender de que forma a gestão de CV de videojogos cria valor para os jogadores. Foi por estes mencionado que uma CV bem gerida permite aos jogadores socializar entre si e com o estúdio, discutindo aspetos do jogo em conjunto, o que faz com que se sintam envolvidos no processo. Os gestores reconhecem também que é benéfico para o jogador que seja cultivada uma noção de pertença à CV. Há que considerar que também estes aspetos foram já mencionados, pelo que os pontos de vista dos diferentes grupos de entrevistados coincidem no que toca a este ponto. Os gestores de CV mencionaram ainda a importância da criação de conteúdo atrativo e diversificado, bem como a dinamização de eventos e ativações, ambas referidas como valorizadas pelos jogadores. Para além disso, estes reconhecem ainda a necessidade de manutenção de uma comunicação ativa e regular com os membros da comunidade, a fim de ouvir o que a mesma tem para dizer e canalizar o seu feedback, o que, mais uma vez, foi mencionado como fator criador de valor pelos mesmos. Aqui, é ainda por estes reconhecido que uma canalização eficaz do feedback permite dar à CV o que quer no jogo, moldando-o de acordo com as suas necessidades. Por último, foram partilhadas pelos gestores várias abordagens à moderação das CV, pelo que, para além de esta se tratar o aspeto mais valorizado pelos jogadores, é também, por sua vez, pelos gestores reconhecida como importante. Das diferentes abordagens partilhadas, destaca-se um mecanismo criado por um dos gestores entrevistados, com o objetivo de incentivar os membros da mesma a auxiliá-lo na moderação, através da oferta de recompensas exclusivas aos membros com maior número de interações dentro da CV. Este caso em concreto contribui para três aspetos valorizados pelos jogadores: uma CV limpa, um clima de entreajuda e uma série de conteúdos de *feedback* gerados por outros membros da comunidade.

O segundo objetivo da presente investigação consiste em compreender de que forma a gestão das comunidades virtuais cria valor para os criadores de videojogos. Para atender ao mesmo, importa retirar pontos mencionados pelos criadores nas entrevistas, mas também há que recolher informação das entrevistas dos gestores de CV e dos jogadores.

Das entrevistas realizadas aos criadores de videojogos, importa, primeiramente, salientar que estes reconhecem a importância da manutenção de uma relação com a sua comunidade de jogadores, na medida em que esta permite criar embaixadores da marca e

gerar UGC e WoM. Este aspeto vai de encontro a uma das conclusões do estudo de Bilro, Ribeiro e Trindade (2019), que verificaram que as empresas produtoras de videojogos tiram partido de fenómenos comunicacionais gerados na própria comunidade, como o eWoM e o UGC. Há que reforçar que esta importância é também defendida por Palmatier e Steinhoff (2019). O cultivo da relação entre ambas as partes nas CV, permite aos estúdios recolher *feedback* valioso para melhorias nos seus projetos, conforme suportado por Ho e Huang (2009) e Ruggles et al. (2005). Para além disso, é importante realçar que uma boa relação entre ambas as partes assegura a longevidade dos jogos e permite canalizar os membros da CV para projetos futuros dos estúdios. Esta vantagem em particular veio complementar as restantes, referidas na revisão de literatura efetuada, na medida em que, ao permitir aos estúdios atender às necessidades dos jogadores, a gestão de CV permite reter os mesmos para os projetos a decorrer no presente, conforme suportado por Dubois e Weststar (2021), mas também leva a que os mesmos se sintam inclinados a jogar novos jogos, desenvolvidos pelos mesmos criadores no futuro.

No que respeita à recolha de feedback a partir das interações dentro das CV, os criadores reconhecem a importância da sua procura proativa e recolha para melhorias nos jogos, com vista, quer à otimização de aspetos já presentes nos mesmos, como a correção de bugs, quer ao desenvolvimento de conteúdos *in-game* a adicionar posteriormente, corroborando os pontos defendidos por Ho e Huang (2009). Importa reforçar que, para uma análise mais aprofundada e conclusões mais vastas, o feedback recolhido das interações na CV pode ser cruzado com outras métricas de desempenho de outros canais do estúdio, bem como do desempenho comercial do jogo. Para os criadores, a gestão das CV permite ainda humanizar os estúdios e cultivar uma relação duradora, saudável, de proximidade e empatia, cuja importância é por estes reconhecida para o sucesso nesta indústria. Por sua vez, a gestão das CV permite conhecer melhor e gerir as expectativas dos jogadores e ajuda a manter os mesmos investidos nos jogos, pelo que é salientada a necessidade de planeamento e preparação das interações a realizar, de forma a captar a sua atenção.

A entrevista realizada aos criadores de videojogos permitiu ainda compreender de que forma é criado valor para o estúdio na fase de pré-lançamento de um jogo. Esta informação veio também complementar os conhecimentos adquiridos no âmbito da revisão de literatura, na medida em que, na mesma, foram reconhecidas vantagens para o estúdio apenas no período posterior ao lançamento dos jogos. Verificou-se então que,

para os criadores de videojogos, a gestão das CV lhes traz valor bem antes de o jogo atingir o mercado. Foi por eles reconhecida a sua importância nesta fase, considerada a mais crítica para o sucesso comercial dos jogos. Já esta importância reside no facto de permitir criar antecipação antes do lançamento do jogo, gerir as expectativas dos jogadores através das interações realizadas pelos gestores da CV e, se este trabalho for bem feito, gerar WoM e angariar novos membros e potenciais jogadores. A gestão das CV permite, por sua vez, levar à conversão da totalidade dos membros no momento de lançamento do jogo.

Também os gestores de CV se manifestaram relativamente ao valor que a gestão das mesmas traz para os criadores de videojogos. Cruzando as suas respostas com os aspetos mencionados pelos criadores, é possível identificar pontos de contacto que, por sua vez, permitem explorar o valor que é criado para os criadores de videojogos através da gestão de CV. Tal como os criadores, os gestores de CV entrevistados defendem que a gestão das mesmas permite gerar uma comunicação bilateral entre estúdio e jogadores, tal como defendido por Gouriou (2020), aumentando as interações entre ambos e, a partir destas, recolher *feedback* valioso para os criadores, conforme suportado por El Afi e Ouiddad (2021). Foi também por estes mencionado que a gestão das CV permite gerar interações que cultivam uma relação de proximidade e abertura, mostrando aos jogadores que são ouvidos pelos criadores e, desta forma, criando uma perceção positiva, que criará valor para os estúdios a longo prazo, para além de levar ao WoM e à angariação de novos membros e jogadores. Segundo os gestores de CV, o WoM pode também ser incentivado na forma de eWoM, pelo que, para tal deve ser criado um sentimento de pertença da CV.

Todos os pontos mencionados pelos gestores de CV vêm corroborar o que foi dito pelos criadores acerca do valor para si criado através da gestão das CV. Para além destes, os foi mencionado ainda que a gestão de CV cria valor especialmente nos jogos de *live-service*, característicos do modelo GaaS. Por sua vez, de forma a promover a geração de eWoM e, conseqüentemente, o crescimento das CV, deve ser criado conteúdo que incentive a interação e partilha dos mesmos por parte dos membros.

Também das respostas dos jogadores foi possível tirar elementos que corroboram o que foi dito até agora acerca do valor criado pela gestão de CV para os estúdios criadores de videojogos. Foi por estes mencionado que valorizam que a sua voz seja ouvida e o seu *feedback* recolhido e considerado. Embora este aspeto não constitua uma vantagem direta para os estúdios, fá-lo indiretamente em duas vertentes. Primeiramente, o *feedback*

recolhido pode ser utilizado para auxiliar os criadores na identificação de problemas para a sua correção, conforme mencionado anteriormente. Para além disso, esta procura ativa em recolher feedback na comunidade vai fazer com que os seus membros se sintam ouvidos e envolvidos no processo, o que, por sua vez, contribuirá para uma perceção positiva, que se traduz na retenção dos jogadores e na angariação de novos membros através do WoM, ambos aspetos que, no futuro, são vantajosos para os criadores dos jogos. Importa mencionar ainda que, na ótica dos jogadores, esta perceção positiva também é alimentada pelo cuidado em manter um ambiente saudável dentro da CV, pelo que é do interesse dos criadores que este trabalho seja feito.

Nos parágrafos anteriores deste ponto, foi possível constatar que a gestão de CV permite criar valor, tanto para os jogadores, como para os criadores dos seus jogos. Por sua vez, através da análise do conteúdo das entrevistas, foi também possível estudar de que forma as diferentes áreas do marketing digital na gestão de comunidades virtuais de videojogos permitem essa criação de valor, conforme previsto anteriormente. Foi possível tirar elações acerca da aplicação de cada uma das áreas de marketing digital nesta tese reconhecidas. Para além disso, esta análise permitiu identificar pontos que não haviam ainda sido mencionados, quer em termos de outras áreas de marketing digital, quer de plataformas a numa estratégia digital nesta indústria.

Começando pelo marketing de conteúdo, foi pelos jogadores mencionado que uma das razões pelas quais pertencem a CV é a possibilidade de visualizarem conteúdos que os mantenham atualizados e interessados nos desenvolvimentos do jogo. Segundo estes, os conteúdos devem ser atrativos, dinâmicos e publicados de forma regular. Verificou-se também que, para os jogadores, a existência de conteúdos interativos como forma de comunicação ativa por parte dos gestores de CV é um aspeto a considerar pelos estúdios para a sua retenção. Os jogadores também identificaram os eventos organizados pelos estúdios como uma forma de conteúdo, que será discutida mais adiante. Foi, por fim, por estes mencionado que, no exercício das suas funções, o gestor das CV deve manter-se ativo, publicando regularmente conteúdo diversificado, atrativo e fora da caixa, procurando cativar os membros da CV e mantê-los investidos. O reconhecimento, por parte dos jogadores, da necessidade de comunicação regular e constantes dinamizações na CV vem comprovar os resultados obtidos por Almeida (2019).

Também os criadores de videojogos forneceram tópicos relevantes para a compreensão de como o marketing de conteúdo se aplica na gestão de CV de videojogos. Para estes, é

unânime que os conteúdos devem ser preparados e adaptados de acordo com cada rede social a fim de captar ao máximo a sua atenção, sendo comum a utilização de imagem e *copy* nas redes sociais mais convencionais, como o Facebook, o Instagram e o Twitter, mas também é possível recorrer a conteúdo de vídeo, como os *trailers* dos seus projetos, em outras plataformas. Para além disso, para estes, também constituem formas de conteúdo os artigos de blogue e os artigos de imprensa produzidos pelos media, em consequência dos comunicados de imprensa para estes enviados. No âmbito da estratégia de comunicação e conteúdo, foi também partilhado pelos criadores que é importante dosear o conteúdo a partilhar ao longo do tempo, de forma a evitar sobrecarga de informação nos jogadores. Por sua vez, os criadores de videojogos defendem que os conteúdos partilhados permitem gerar UGC e eWoM, reter os jogadores e canalizá-los para projetos futuros.

No que toca à aplicação do marketing de conteúdo no contexto da presente investigação, também os gestores de CV entrevistados manifestaram os seus conhecimentos e opiniões. Estes defendem que, na gestão de CV, é possível, através dos conteúdos partilhados, comunicar o valor de um estúdio para os jogadores, destacar os jogos no mercado e manter a comunidade atualizada quanto ao seu desenvolvimento, conforme também mencionado pelos jogadores. Importa, aqui, que os gestores se mantenham atualizados quanto aos desenvolvimentos dos jogos ao longo do processo, conforme defendido por Osten (2022). Para os gestores de CV, é também possível recolher *feedback* da comunidade a partir dos conteúdos partilhados, na medida em que é possível tirar elações das interações que os jogadores têm com o conteúdo partilhado pelo estúdio. Por sua vez, conforme mencionado pelos criadores, é importante uma partilha de conteúdos ativa, que deve ser previamente planeada e adaptada em função das plataformas a utilizar e do público-alvo, para que este apele aos jogadores e incentive o WoM. É aqui muito importante estudar previamente o mercado, de forma a destacar os conteúdos com maior potencial de conversão no momento, conforme defendido por Augustini (2014). É também de reforçar que, para os gestores, os conteúdos podem assumir diversas formas, não devendo os gestores focar-se apenas em divulgar apenas novidades acerca dos jogos, mas também conteúdo didático, como dicas de jogo, e outros conteúdos partilháveis que incentivem o eWoM. Por sua vez, é pelos gestores das CV considerado que os membros das mesmas podem ser recompensados com conteúdo dentro dos próprios jogos na forma de DLC exclusivo, pelo que esta constitui outra forma de conteúdos a considerar nesta

vertente do marketing digital e que, para além disso, é referida por Kerr (2017) como uma das formas de servir o jogador.

Passando para a organização de eventos digitais e respetivas estratégias de marketing, também é possível estudar a sua aplicação na gestão de CV de videojogos, a partir dos testemunhos fornecidos pelos entrevistados. Foi pelos jogadores mencionado que um dos tipos de conteúdos que consomem são os eventos oficiais organizados pelos estúdios, como sessões ao vivo, ativações ou torneios, pelo que é destacada aqui a importância da sua organização e respetiva transmissão a partir dos canais digitais, conforme suportado por Parreira (2022), que identificou o *livestreaming* e os *eSports* como tendências para 2022 na indústria dos videojogos. Importa referir que estes excertos dos eventos podem ser desdobrados para publicação nas diversas redes sociais, sendo esta também uma forma de conteúdo consumida pelos jogadores, segundo as entrevistas realizadas, o que, por sua vez, vai de encontro ao ponto de vista de Brenner (2019), que defende que os eventos representam oportunidades de conteúdo que pode ser consumido nos canais digitais, mesmo após a sua realização. Os jogadores dizem ainda que a organização deste tipo de eventos e ativações ocupa um papel decisivo para a sua retenção.

Por sua vez, também os gestores de CV reconhecem a importância da organização de eventos digitais no seu trabalho, sob a forma de torneios ou outras iniciativas para a retenção dos jogadores. Estes defendem também que a dinamização destas iniciativas ajuda a promover as CV como um local divertido para os jogadores, tal como defendido por El Afi e Ouiddad (2021). o que leva ao seu crescimento através do WoM. Para os gestores, a organização e marketing de eventos ocupa também um papel importante na fase embrionária de um CV, quando esta mais necessita de crescer em membros e interações. Aqui, segundo os entrevistados, a CV pode ganhar notoriedade através da sua presença e/ou patrocínio em eventos, físicos ou digitais.

Focando-nos agora no Marketing e Gestão de Redes Sociais, é possível constatar, observando a análise das entrevistas aos três grupos, que a utilização das redes sociais na comunicação entre o estúdio e os jogadores é uma peça importante para o cultivo de uma relação proveitosa para ambas as partes, conforme suportado por Rugova e Prenaj (2016). É transversal aos três grupos de entrevistados o reconhecimento do valor da gestão e marketing nas redes sociais, na medida em que é nestas que as discussões ocorrem e os membros da CV interagem entre si e com o estúdio. Para que tal ocorra, tanto os gestores das CV como os jogadores defendem a importância da moderação das CV – uma das

principais componentes da gestão das redes sociais nesta indústria – com vista à criação de um ambiente saudável e acolhedor para novos membros, sendo este fator o mais valorizado pelos jogadores numa CV. Verificando-se estas condições, as plataformas que compõem a CV são mais propensas a discussões e partilha de conteúdo atrativo para os jogadores, o que, por sua vez, gera UGC e WoM, conforme mencionado pelos entrevistados.

Importa, por sua vez, destacar que é no âmbito desta vertente do marketing digital que são geridas as interações entre os estúdios e os jogadores, por intermédio dos gestores de CV, quer através de respostas a comentários, quer na resposta a mensagens. Esta gestão é importante em duas frentes: Primeiramente, permite aos gestores recolher feedback valioso para passar aos criadores dos jogos e mostra aos jogadores que são ouvidos dentro da CV, um aspeto por si altamente valorizado. Para além disso, no que toca à recolha de *feedback*, é através da gestão das redes sociais que compõem a CV que os gestores podem desempenhar este papel ativamente, colocando questões diretas aos membros da CV ou tirando elações a partir das interações que estes têm com o conteúdo nas redes publicado.

Ao longo das entrevistas, todos os grupos foram questionados acerca das suas plataformas de eleição para interações dentro da CV, sendo que todas as plataformas mencionadas na revisão de literatura são consideradas pelos grupos de entrevistados, possuindo cada uma as suas particularidades, vantagens e contextos de utilização, conforme exposto anteriormente. Destacam-se, contudo, alguns aspetos mencionados que merecem reconhecimento. Em primeiro lugar, apesar de o Twitter e o TikTok, na sua generalidade, serem palcos separados para diferentes tipos de conteúdo, estes partilham, segundo os entrevistados, de algoritmos que potenciam a viralidade dos conteúdos neles publicados, na medida em que os mesmos são apresentados a utilizadores que ainda não pertencem às CV. O Twitter, para além disso, já é uma rede muito associada ao consumo de conteúdo ligado a videojogos e *eSports*, pelo que deve ser especialmente considerada nesta indústria. O Reddit, por sua vez, é utilizado pelos jogadores porque constitui para estes um vasto banco de informação e *feedback* acerca de diversos temas na indústria dos videojogos. O Instagram possui ferramentas, como os *polls* de votação, eficazes na recolha de um feedback mais direto, mas superficial, pelo que é uma plataforma a considerar pelos gestores de CV nas suas estratégias. Já o Discord é, segundo os gestores de CV, a plataforma principal para a gestão de CV de videojogos. Permite uma recolha de *feedback* aprofundada e é valorizado pelos jogadores porque possibilita uma

navegação organizada, o que também é reconhecido e aproveitado pelos gestores de CV. Para além disso, possui suporte de jogos e outras dinâmicas, que podem ser realizados dentro da própria plataforma. Por fim, a Twitch é valorizada na indústria porque, segundo os gestores de CV, permite aos estúdios atribuir uma cara ao projeto e, assim, contribuir para a sua humanização.

Contudo, para além das redes sociais expostas nos parágrafos anteriores, a Steam foi também mencionada como relevante pelos jogadores, uma vez que, sendo o ponto de retalho *online* onde a maioria dos jogos são adquiridos pelos jogadores, é a plataforma de eleição na procura de suporte acerca dos mesmos. Esta plataforma foi também mencionada por um dos gestores de CV, estando incluída na sua estratégia de comunicação nas redes sociais.

Ainda no tópico do marketing nas redes sociais, verificou-se, durante as entrevistas, que há uma necessidade de planeamento prévio das redes sociais a seleccionar, em função dos hábitos de consumo dos seus utilizadores, bem como do formato, dimensão e impacto geral do conteúdo.

Quanto ao marketing de influenciadores, este é também, de acordo com as entrevistas realizadas aos gestores de CV, uma peça importante na estratégia de marketing digital a implementar na indústria dos videojogos, especialmente na gestão de CV. Uma estratégia de comunicação partilhada por um dos entrevistados, que era, essencialmente, focada em vídeo e com recurso ao YouTube, contava com a participação de *Youtubers* e influenciadores semanalmente no canal do estúdio, o que se traduzia em valores generosos de visualizações desses vídeos todas as semanas. Foi, por sua vez, partilhada outra estratégia por um segundo gestor de CV, que passa, na sua essência, por contactar influenciadores e KOL da categoria de videojogos em questão e fornecer-lhes conteúdo, muitas vezes exclusivo, para que estes o possam partilhar, o que permite canalizar os fãs dos influenciadores e KOL para a CV do estúdio. Esta estratégia em particular vai de encontro ao que foi defendido por Barnhart (2022), no que toca a parcerias entre estúdios e personalidades ouvidas e reconhecidas por estarem associadas à indústria dos videojogos.

Por sua vez, a partir da análise das entrevistas realizadas aos criadores, foi também possível identificar a importância do marketing relacional na era digital, transversal a todas as vertentes do mesmo mencionadas neste estudo, sendo que esta importância é

também defendida por Ribeiro (2015). Os criadores de videojogos reconheceram a importância da manutenção das relações a longo prazo com os seus jogadores, na medida em que permite criar embaixadores das suas marcas e, através das interações regulares resultantes desta relação, *recolher feedback* valioso. Tudo isto permite aumentar a longevidade dos projetos dos criadores e, para além disso, canalizar os jogadores para projetos futuros.

Após discussão acerca das áreas de marketing digital referidas, importa mencionar que, durante as entrevistas, foram identificadas duas novas vertentes a considerar também: o email marketing e o *pay-per-click* (PPC), ou seja, o tráfego pago, ambas adições importantes a qualquer estratégia de gestão de CV. O email marketing foi mencionado por um dos gestores de CV entrevistados, enquanto parte da sua estratégia de comunicação. Segundo este entrevistado, é possível manter os jogadores atualizados acerca dos desenvolvimentos do estúdio e respetivos jogos através, entre outros meios de comunicação, da inclusão destas atualizações nas *newsletters* de email enviadas aos membros subscritores das mesmas. O PPC, por sua vez, foi mencionado como parte da estratégia de outro gestor de CV, na medida em que certas publicações nas redes sociais – no seu caso em particular, o Facebook e no TikTok – podem ser patrocinadas, sob a forma de anúncios digitais, a fim de angariar membros para as CV.

A discussão dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas permitiu atender aos objetivos propostos e, desta forma, explorar a aplicação do marketing digital na gestão de CV de videojogos, com vista à criação de valor para criadores e jogadores. Contudo, das mesmas entrevistas, foi possível recolher testemunhos dos entrevistados, para o reconhecimento e compreensão de outros aspetos relativos à realidade do contexto desta tese, associados aos processos de gestão de CV, às funções dos profissionais que as desempenham e à perceção obtida acerca deste trabalho dentro da indústria.

Primeiramente, das entrevistas realizadas aos criadores de videojogos, foi possível compreender que a gestão de CV e as restantes funções de marketing e desenvolvimento do negócio – ou *Bizdev*, conforme é comumente referido por profissionais da indústria – caminham lado a lado, na medida em que todas estas são, por norma, desempenhadas pelo mesmo grupo de profissionais, conforme suportado por Ruggles, Wadley e Gibbs (2005), que mencionam as funções de marketing e vendas como funções do gestor de CV. Para contexto adicional, os próprios criadores e desenvolvedores de videojogos auxiliam a restante equipa, em certos momentos, em processos relativos à gestão de CV,

nomeadamente através da moderação das CV, de respostas a mensagens ou comentários, da dinamização de ações na CV e da criação de conteúdo.

Ainda das entrevistas realizadas aos criadores foi possível compreender de que forma são planeados e executados os processos de comunicação e divulgação de novidades e atualização aos jogadores dos seus jogos, dentro e fora das CV. Segundo os seus testemunhos, é possível verificar que, para este propósito e na ótica dos criadores, a comunicação escrita nas plataformas que compõem a CV não é suficiente, devendo ser, sempre que possível, complementada com outras ferramentas, tal como referido por Ribeiro (2015). Constituem exemplos destas: esforços de relações-públicas e envio de comunicados de imprensa para os *media*, a escrita de artigos nos blogues dos estúdios e a criação e partilha de ativos de comunicação em formato de vídeo, como os *trailers* dos seus projetos, nas respetivas redes sociais. A combinação de diferentes ferramentas permite alcançar uma audiência mais vasta e comunicar as valências de cada projeto de forma mais variada.

Por sua vez, nas entrevistas feitas aos gestores de CV, foi possível abordar um tema que não nos ocorre imediatamente quando pensamos em gestão de CV de videojogos, mas que merece a devida atenção: o processo de criação de uma CV de raiz. Quando questionados acerca deste tópico, os entrevistados partilharam testemunhos acerca dos primeiros passos a dar na criação de uma CV. Segundo as suas respostas, importa que a primeira coisa a fazer seja estudar o público-alvo dos jogos, bem como as suas plataformas de eleição e hábitos de consumo de conteúdo, para que, desta forma, seja possível planear o conteúdo a comunicar da forma mais eficaz, conforme defendido por Augustini (2014). A partir deste ponto, são aplicadas as diferentes áreas de marketing digital mencionadas ao longo desta dissertação, em ações como o contacto de influenciadores e KOL ou a dinamização de eventos, mas também são aplicadas outras estratégias para o crescimento das CV nesta fase inicial, como a realização de propostas de promoção bilateral com outras CV, esforços de relações-públicas ou a realização de *giveaways*.

As entrevistas dos gestores de CV permitiram também compreender os processos concebidos e seguidos pelos mesmos para a moderação das CV, uma das principais funções dos seus gestores, segundo Afi e Ouiddad (2021) e Ruggles, Wadley e Gibbs (2005). Aqui, há várias abordagens a seguir, podendo este trabalho ser feito internamente, pela equipa de gestão de CV, ou através da subcontratação de uma equipa de moderação

externa, que deve ser claramente guiada no processo e, por sua vez, deve assumir a responsabilidade em representar o estúdio que a contratou em todas as ocasiões. Foram também mencionadas ferramentas específicas a utilizar pelos gestores e pelos jogadores, quer no contexto da CV ou mesmo dentro dos próprios jogos, a fim de manter as plataformas limpas de membros e interações maliciosos. Para além disso, foi mencionado um processo concebido e desenvolvido por um dos entrevistados, a fim de incentivar os membros da sua CV a auxiliá-lo na moderação da mesma em troca de recompensas, pelo que esta é também uma estratégia interessante a seguir por outros gestores de CV que encontrem dificuldades na moderação das mesmas. É pelos gestores salientado que, sempre que necessário, devem ser avisados, ou mesmo expulsos, os membros das CV que não respeitem a sua conduta.

Para uma moderação eficaz, os gestores devem ter o cuidado de responder às interações dos membros – sob a forma de publicações, comentários ou mensagens – sempre que possível, mas este trabalho vem com os seus desafios, na medida em que os gestores devem equilibrar, de forma transparente, os interesses do estúdio e dos jogadores, conforme suportado por Martínez (2010), mas possuem limitações nas suas esferas de conhecimentos e possíveis ações e, para além disso, existem certas interações mais delicadas, onde o gestor da CV deve ser extremamente cauteloso, pois a linha entre o sucesso e o erro é muito ténue. Para além destes desafios pelos gestores apresentados, foram mencionados outros. Um dos entrevistados mencionou que, por vezes, é difícil fazer com que os membros mais recentes da CV, pelo que deve haver o cuidado de identificar estas situações e dinamizar iniciativas que as contrariem. Outro desafio apresentado foi a dificuldade em crescer uma CV apenas organicamente. Para contrariar este obstáculo, o orçamento fornecido para a gestão da CV é crucial. Contudo, sempre que possível e necessário, deve ser feita a aposta em PPC, ou então feito recurso de redes sociais como o Twitter e o TikTok, cujos algoritmos potenciam a viralização dos conteúdos, conforme mencionado anteriormente. Por fim, foi também apresentado o desafio de um gestor de CV em ver o reconhecimento do seu trabalho e das funções e do seu valor enquanto profissional, quer pelos criadores de videojogos, quer por membros da CV. Posto isto, sirva a presente tese como elemento ilustrador da complexidade das funções de um gestor de CV e, para além disso, do valor das competências necessárias para que o seu trabalho seja desempenhado de forma eficaz.



## 1 Conclusões Gerais

A presente investigação permitiu aprofundar conhecimentos acerca da gestão de CV na indústria dos videojogos, da forma como esta cria valor e da sua relação com o marketing digital para esse propósito. Para tal, foram relacionados os testemunhos recolhidos com a literatura revista, a fim de alcançar três objetivos específicos.

No que diz respeito ao primeiro objetivo estipulado para a presente investigação – compreender de que forma a gestão das comunidades virtuais de videojogos cria valor para os jogadores – é possível constatar que as CV permitem que os jogadores se mantenham atualizados e cativados, pelo que estas devem ter conteúdos atrativos, diversificados, dinâmicos e recorrentes. Por sua vez, permitem também que os jogadores interajam, tanto entre si, como com os criadores dos seus jogos. Ao permitirem estas interações, as CV fazem com que os jogadores sintam que estão envolvidos nos processos dos criadores e que estes procuram ativamente ouvir o feedback que a comunidade tem para dar, pelo que os gestores das CV devem, das mais variadas formas, procurar interagir com os seus membros e canalizar o feedback recebido. Aqui, os criadores devem considerar o feedback recebido e dar aos jogadores o que estes pedem, moldando o jogo de acordo com as suas necessidades. Os jogadores querem uma CV ativa e dinamizada, pelo que esperam poder participar ou assistir a ativações organizadas na CV, como torneios, o que faz com que organização das mesmas deva ser um dos focos do gestor da comunidade. Por fim, os jogadores querem um espaço limpo e bem moderado, onde possam interagir com outros membros, discutir sobre tópicos para si relevantes e, desta forma, aprender, pelo que cabe ao gestor da CV direcionar os esforços necessários para a moderação das interações dentro das plataformas.

Já no que diz respeito ao segundo objetivo, a gestão de CV cria valor para os criadores de videojogos na medida em que ajuda na humanização do estúdio e permite que seja cultivada uma boa relação entre estes e os membros da comunidade, cujos os objetivos são reter os jogadores e fazer destes embaixadores da marca, através do WoM e do UGC, o que, por sua vez, permite angariar novos membros, fazer crescer a comunidade e assegurar a longevidade dos projetos, conforme defendido por “What User-generated Content is” (2020). Para que tal aconteça, as CV devem ser bem moderadas e limpas, para a criação de uma perceção positiva dos jogadores, e os conteúdos publicados nas plataformas devem ser partilháveis, a fim de gerar interações. Por sua vez, uma CV bem

gerida permite que sejam geridas as expectativas dos jogadores e que os mesmos se mantenham investidos e inclinados a consumir. É importante que seja feita uma procura proativa de feedback, na medida em que este permite aos criadores saber o que os seus jogadores pensam, bem como tirar elações para fazer correções e melhorias constantes nos seus jogos, o que, por sua vez, mantém os jogadores interessados no produto e gera receita para o estúdio. A gestão de CV traz também valor para o estúdio na fase de pré-lançamento dos jogos, a mais crítica para o seu sucesso comercial, na medida em que permite criar antecipação nos jogadores, gerir as suas expectativas e, conseqüentemente, angariar novos jogadores e membros através do WoM, procurando, posteriormente, levar todos os interessados à conversão no momento do lançamento. Importa também realçar que a gestão de CV é valiosa para os estúdios, essencialmente, no contexto de jogos de live-service, que sofrem mutações e atualizações constantes ao longo do tempo. Por último, há que realçar que, através da gestão de CV, a relação cultivada entre o estúdio e os seus jogadores permite não só assegurar a longevidade dos projetos atuais, mas também canalizar os membros da CV para projetos a realizar no futuro.

Por sua vez, no que diz respeito ao terceiro objetivo da investigação, foi possível obter uma perceção clara acerca de como as diferentes áreas de marketing digital mencionadas – marketing de conteúdo, organização de eventos digitais, gestão de redes sociais e marketing de influenciadores – podem ser aplicadas na gestão das CV para criar valor. Uma estratégia de marketing de conteúdos, devidamente planeada e com foco num público-alvo previamente estudado, permite aos estúdios comunicar o seu valor, destacar os seus projetos no mercado e manter os seus jogadores atualizados e investidos, através de conteúdos dinâmicos, atrativos e publicados de forma regular. Os conteúdos a publicar devem ser selecionados em função do seu potencial de conversão, quer seja em ações dentro do jogo, quer no âmbito da CV, como o UGC e a geração de WoM. Um dos tipos de conteúdo mais valorizados pelos jogadores são os eventos oficiais dos estúdios, pelo que é importante a sua organização e transmissão nos canais digitais. Estas iniciativas podem assumir diferentes formas e abrir portas para desdobramento para diferentes tipos de conteúdo a publicar antes, durante e após os eventos, o que deve ser considerado em qualquer estratégia de comunicação nesta indústria. Por sua vez, destaca-se a importância da gestão nas redes sociais, uma vez que é nestas que decorrem as interações entre os estúdios e os jogadores. É, então, importante que as redes sejam moderadas e que haja esforço dos gestores das CV em interagir ao máximo com os jogadores, seja em

publicações, comentários ou mensagens. Todo este cuidado traz vantagens para os criadores dos videogames, na medida em que potencia as interações nas redes, o que se traduz em maior UGC e WoM, bem como em maiores oportunidades para recolha de feedback valioso. São consideradas, pelos profissionais, diferentes plataformas a incluir na sua estratégia de gestão de redes sociais, cada uma com particularidades, vantagens e contextos de utilização próprios, pelo que estas devem ser seleccionadas com estas diferenças em vista, de forma a melhor potenciar a estratégia definida por cada estúdio. O marketing de influenciadores também se revelou vantajoso nas estratégias discutidas. No âmbito das mesmas, podem ser contactados influenciadores e KOL das mesmas categorias dos jogos que se visam promover nas CV, com vista a oferecer-lhes conteúdo exclusivo para que estes o possam partilhar nos seus canais, o que ajuda a canalizar os seus seguidores para as CV dos estúdios. Este contacto com influenciadores e KOL também ser feito, por sua vez, com o intuito de convidar os mesmos a participar em iniciativas organizadas pelos estúdios. Durante as entrevistas, são destacadas duas outras áreas de marketing digital – o PPC e o email marketing – ambas cuja inclusão numa estratégia de gestão de CV de videogames se revela vantajosa. Por fim, resta mencionar que, a aplicação conjunta de todas estas vertentes de marketing de marketing digital proporciona a manutenção de uma relação a longo prazo entre os jogadores e os criadores de videogames, favorável para ambas as partes.

Após consideração dos resultados relativos aos três objetivos estipulados, e a fim de alcançar o objetivo global da presente tese - explorar a aplicação do marketing digital na gestão de CV de videogames, com vista à criação de valor para criadores de videogames e jogadores – foram consideradas e analisadas outras componentes recolhidas das entrevistas realizadas, como os principais desafios encontrados no trabalho de um gestor de CV e algumas estratégias e processos seguidos para diversas ações do seu trabalho, tais como a criação de CV de raiz e o seu crescimento nesta fase, a moderação eficaz das interações e o planeamento das comunicações a realizar, sendo que, nesta última, foi destacada a necessidade de combinação da gestão das CV com outros esforços de comunicação, como as relações-públicas.

## **2 Interesse dos Resultados e Recomendações de Aplicação Prática**

Acredita-se que os resultados obtidos com a presente investigação, embora não constituam soluções conclusivas a um problema identificado, possuam interesse para diversos agentes envolvidos na indústria de videojogos.

Esta indústria encontra-se em crescente expansão, pelo que, com a mesma, surgem novos potenciais clientes e oportunidades de negócio, mas também uma maior concorrência no mercado. Desta forma, é cada vez mais reconhecida e necessidade da parte dos criadores de videojogos, de construir CV para receber e interagir com os seus jogadores, de forma a construir e manter relações duradoras e rentáveis com os mesmos. Posto isto, a presente investigação possui interesse para os criadores de videojogos, na medida em que estes podem, com a mesma, ganhar uma melhor perceção das oportunidades criadas pela gestão de CV e, desta forma, tirar mais proveito das mesmas nos seus negócios.

Por sua vez, o presente estudo tem também interesse para gestores de CV que, embora já reconheçam o valor das suas funções, podem desta tese retirar inspiração para as melhores práticas e estratégias a seguir no seu trabalho.

Por fim, há também interesse para futuros investigadores da indústria que, fruto da vastidão de temas e conceitos nesta tese abordados, podem utilizar a mesma como ponto de partida para estudos mais aprofundados.

## **3 Limitações e Considerações sobre a Generalização dos Resultados**

Neste estudo, ao entrevistar profissionais de empresas que seguem modelos de monetização distintos dentro da indústria dos videojogos, foi possível obter diferentes perspetivas que se complementam, na medida em que permitem pintar um panorama geral do contexto da investigação. Contudo, é aqui identificada uma limitação, na medida em que não é possível compreender de forma aprofundada como é feita a gestão de CV para cada modelo de monetização específico.

Por sua vez, é de realçar que, para a realização da presente tese, se optou por uma abordagem qualitativa e não quantitativa, pelo que foram realizadas apenas entrevistas a diferentes intervenientes no contexto do qual este estudo é alvo. Embora as entrevistas permitam uma análise exaustiva e qualitativa, estas limitam o número de indivíduos que

representam cada universo. Posto isto, embora esta metodologia possibilite conclusões aprofundadas a partir dos pontos de vista e experiências partilhados pelos entrevistados, a mesma não é dotada de tanta representatividade dos universos quanta existiria se também tivessem sido realizados questionários, de forma complementar.

É, por último, também importante considerar que foi feita uma generalização dos pontos referidos por cada entrevistado, na medida em que, no âmbito desta investigação, os testemunhos não foram considerados individualmente. Ao invés disso, partiu-se do princípio de que os pontos de vista defendidos nas respostas às entrevistas são comuns a todo o universo que cada perfil representa.

#### **4 Sugestões para Trabalhos Futuros**

Para além de permitir explorar a aplicação do marketing digital na gestão de CV de videojogos para a criação de valor, o este estudo permite ter uma visão sobre o panorama geral da relação que cada grupo de intervenientes – criadores de videojogos, jogadores e gestores de CV de videojogos – tem com as CV de videojogos e a sua gestão.

Desta forma, a presente investigação pode constituir um ponto de partida para investigadores futuros que queiram aprofundar o conhecimento acerca dos fenómenos aqui explorados e descritos. Devem ser feitos trabalhos de abordagem quantitativa, para averiguar se os resultados da presente investigação se mantêm quando estudados em amostras de maior dimensão.

Fruto da existência de diferentes modelos de monetização na indústria dos videojogos, a criação de valor na gestão de CV de videojogos pode ser estudada, de forma mais afunilada, em cada um dos modelos de monetização. Estes estudos podem fazer com que os interessados, quer profissionais da área, quer investigadores, tirem ainda maior proveito de cada um dos modelos abordados.

Finalmente, sugere-se que sejam feitos trabalhos futuros numa perspetiva quantitativa para estudar as relações entre casos de CV corretamente dinamizadas – de acordo com as práticas referidas neste estudo e outras – e o desempenho comercial dos projetos que estas visam promover. Ao serem realizados estes estudos, acredita-se que será possível verificar o impacto da gestão de CV e do valor que estas criam no sucesso comercial dos projetos dos estúdios.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Afonso, A. (2016). A gestão contextual do “não-lugar”: geração e gestão de comunidades virtuais (de aprendizagem). In Maciel, C., Alonso, K. & Paniago, M. (Eds.), *Educação a distância. Interação entre sujeitos, plataformas e recursos* (pp. 111-140). Universidade Federal de Mato Grosso. <https://www.cisuc.uc.pt/en/people/ana-afonso>

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J.-P., Maroy, C., Ruquoy, D. & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Gradiva.

Almeida, B. (2019). *A importância da comunicação entre criadores e jogadores na indústria dos videojogos* [Dissertação de Mestrado, Instituto Universitário de Lisboa: ISCTE]. Repositório do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/19220>

Andrade, M. (2010). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação*. (10<sup>a</sup> ed.). Atlas. <http://docplayer.com.br/219861675-Maria-margarida-de-andrade-introducao-a-metodologia-do-trabalho-cientifico-10-a-edicao.html>

Antunes, J. & Rita, P. (2008). O marketing relacional como novo paradigma. Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2). 39. <https://www.redalyc.org/pdf/3885/388539112004.pdf>

Arndt, J. (1967). *Word of Mouth Advertising: A Review of the Literature*. Advertising Research Foundation, Inc.

Atzmueller, M., Ernst, A., Krebs, F., Scholz, C. & Stumme, G. (2016, January). *Formation and temporal evolution of social groups during coffee breaks*. [Conference Session]. International Workshop on Modeling Social Media International Workshop on Mining Ubiquitous and Social Environments International Workshop on Machine Learning for Urban Sensor.

Augustini, M. (2014). *Social media and content marketing as a part of an effective online marketing strategy* [Tese de Mestrado não Publicada]. Masaryk University.

Bankov, B. (2019). The Impact of Social Media on Video Game Communities and the Gaming Industry, 5-6. [https://www.researchgate.net/profile/Boris-Bankov/publication/337144821\\_The\\_Impact\\_of\\_Social\\_Media\\_on\\_Video\\_Game\\_Communities\\_and\\_the\\_Gaming\\_Industry/links/5dc6d8dd92851c81803c31d2/The-Impact-of-Social-Media-on-Video-Game-Communities-and-the-Gaming-Industry.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Boris-Bankov/publication/337144821_The_Impact_of_Social_Media_on_Video_Game_Communities_and_the_Gaming_Industry/links/5dc6d8dd92851c81803c31d2/The-Impact-of-Social-Media-on-Video-Game-Communities-and-the-Gaming-Industry.pdf)

- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barnhart, B. (2020, August 13). Social media for gamers: How to level up your video game marketing. *Sproutsocial*. <https://sproutsocial.com/insights/social-media-for-gamers/>
- Barroso, I. (2020). The relation between gamers audiences and gaming industry workforce. *International Journal of Film and Media Arts*, 5(1), 6-12.
- Bilro, M., Ribeiro, R. & Trindade, A. (2019). “Free to Play“: a comunicação de marketing dos videojogos gratuitos. *Open Edition Journals*, 14(26). <https://doi.org/10.4000/cp.4115>
- Bizzabo Blog Staff. (2020, November 23). Virtual Events: The 2021 Guide. *Bizzabo blog*. <https://blog.bizzabo.com/virtualevents-guide>
- Bogdan, R. & Blikken, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora.
- Brenner, M. (2019, October 22). How to Use Events in Your Content Marketing. *Marketing Insider Group Blog*. <https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/how-to-use-events-in-your-content-marketing/>
- Brieger, C. (2013). *Exploring new communication strategies for a global brand – Transmedia storytelling and gamification* [Master’s thesis, Norwegian School of Economics]. NHH Brage Open institutional repository. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/170038>
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. B. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770–790. <https://doi.org/10.1108/01409171211255948>
- Budiño, G. (2011). Gestión de comunidades virtuales: El rol del community manager. *Quantum: Journal of Management, Accounting, and Economics*. 6(1), 4-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7330421>
- Cadet, L. (2019, May 9). *Video games are effective at creating communities online*. [Conference Session]. Debating Communities and Networks X Conference.
- Campos, T., Ramos, D. & Brito, C. (2021). Aprendizagem de ciências no jogo digital Plague Inc.: análise de conteúdo em uma comunidade de jogadores. *Revista Iberoamericana de Educación*, 87(2), 51-65.

- Canada, T. (2020, August 4). Community Management Tools to Help the Video Game Industry. *Tavaman Insights Blog*. <https://tatvamainsights.com/community-management-tools-to-help-the-video-game-industry/>
- Canhoto, A. & Kietzmann, J. (2013). Bittersweet! Understanding and Managing Electronic Word of Mouth. *Journal of Public Affairs*, 13(2). 146-159. [https://www.researchgate.net/profile/Ana-Canhoto/publication/259237643\\_Bitter-Sweet\\_Understanding\\_and\\_Managing\\_Electronic\\_Word\\_of\\_Mouth/links/5ac49d6eaca27218eabc5cfe/Bitter-Sweet-Understanding-and-Managing-Electronic-Word-of-Mouth.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Ana-Canhoto/publication/259237643_Bitter-Sweet_Understanding_and_Managing_Electronic_Word_of_Mouth/links/5ac49d6eaca27218eabc5cfe/Bitter-Sweet-Understanding-and-Managing-Electronic-Word-of-Mouth.pdf)
- Cardoso, P. (2008). *Um modelo tipológico de ação nos videojogos*. [Master's thesis, Universidade do Porto: Faculdade e de Belas Artes]. Repositório Aberto da Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/73723/2/23809.pdf>
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia da Investigação. Guia para Autoaprendizagem*. (3). Universidade Aberta. <http://uab.euleio.pt/eBook/METODOLOGIA-DA-INVESTIGACAO-Guia-para-autoaprendi/9789726747598>
- Ceci, L. (2022 October 13). *Number of TikTok users in the United States from 2019 to 2025*. <https://www.statista.com/statistics/1100836/number-of-us-tiktok-users/>
- Christopoulos, T. & Diniz, E. (2005). A colaboração como fator diferenciador das comunidades de prática virtuais. *Gestão & Regionalidade*, 21(61), 21-37. [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/42](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/42)
- Clement, J. (2021 November 23). *Video gaming market size worldwide 2020-2025*. <https://www.statista.com/statistics/292056/video-game-market-value-worldwide/>
- Corcho, L. (2021). Virtual Communities and Social Networks: Brief Notes from the Sociological Concept Everyday Life. *Opuntia Brava*, 13(3), 229. <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/opbrv13&div=84&id=&page=>
- Data Reportal. (2022, August 15). *YouTube Statistics and Trends*. <https://datareportal.com/essential-youtube-stats>
- Daugherty, T., Eastin, M. & Bright, L. (2010). Exploring consumer motivations for creating user-generated content. *Journal of Interactive Advertising*, 8(2), 16-25.

[https://www.researchgate.net/publication/237201239\\_Exploring\\_Consumer\\_Motivations\\_for\\_Creating\\_User-Generated\\_Content](https://www.researchgate.net/publication/237201239_Exploring_Consumer_Motivations_for_Creating_User-Generated_Content)

Discord. (2022, September 21). *Discord App Preview*. Apple. <https://apps.apple.com/us/app/discord-fale-e-bata-papo/id985746746?l=pt>

Dubois, L. & Weststar, J. (2021). Games-as-a-service: Conflicted identities on the new front-line of video game development. *SAGE Journals*, 24(10), 2334. <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/1461444821995815>

EA Sports. (2022, October 20). *EA Sports FIFA Subreddit Page*. Reddit. <https://www.reddit.com/r/FIFA/>

El Afi, F. & Ouiddad, S. (2021). Consumer engagement in value co-creation within virtual video game communities. *Sciendo*, 16(4), 370-386. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2021-0022>

Fontana, A. & Frey, J. (1994). Interviewing: The art of science. In Denzin, N. & Lincoln, Y. (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 361–376). Sage Publications, Inc. <https://jan.ucc.nau.edu/~pms/cj355/readings/fontana%26frey.pdf>

Fortin, M. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Lusodidacta.

Geloneze, F. & Arielo, F. (2017). Uma breve análise sobre a Indústria de Jogos Eletrônicos e os Indie Games. *Revista Multiplicidade*, 8(7), 147-158. <https://revistas.fibbauru.br/multiplicidadefib/article/view/102>

Gogoni, R. (2021). O que é o Reddit? Tecnoblog. <https://tecnoblog.net/responde/o-que-e-o-reddit/>

Gouriou, M. (2020). *Influence of virtual communities of companies in the gaming industry: a case study of MMO games*. Master Thesis. Copenhagen Business School.

Hagel, J. (1999). Net Gain: Expanding Markets through Virtual Communities. *Journal of Interactive Marketing*, 13, 55-65. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6653\(199924\)13:1%3C55::AID-DIR5%3E3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6653(199924)13:1%3C55::AID-DIR5%3E3.0.CO;2-C)

Hennig-Thurau, T., Gwinner, K, Walsh, G. & Gremler, D. (2004) Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms. *Journal of Interactive Marketing*, 18(1). 38-52. <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1094996804700961?token=636DC4E4F21799F341DF9EE542D6D6740AE4155264E5E990A9B7CF1AC98D6D96FAC04011AAA>

[3E0CB2190E6FAA5F8D965&originRegion=eu-west-1&originCreation=20221024175018](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563209000302)

Ho, S.-H. & Huang, C.-H. (2009). Exploring success factors of video game communities in hierarchical linear modeling: The perspectives of members and leaders. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 761-769. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563209000302>

HubSpot. (April 2015). The Ultimate Guide to Event Marketing. *HubSpot Blog*. <https://blog.hubspot.com/marketing/event-marketing#types-of-event-marketing>

Indeed Editorial Team. (2022, August 30). What Is a Key Opinion Leader? Definition and How To Use One. *Indeed Career Development*. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-key-opinion-leader>

Jovanovic, B. (2022 August 2). *Gamer Demographics: Facts and Stats About the Most Popular Hobby in the World*. Dataprot.net. <https://dataprot.net/statistics/gamer-demographics/>

Kannan, P. & Li, H. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1). 23. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167811616301550>

Kaplan, A. & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

Kerr, A. & Kelleher, J. (2015). The Recruitment of Passion and Community in the Service of Capital. Community Managers in the Digital Games industry. *Critical Studies in Media Communication*. 177-192. DOI:10.1080/15295036.2015.1045005

Kerr, A (2017). *Global Games: Production, Circulation and Policy in the Networked Era*. (1). Routledge.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2010). *Principles of Marketing*. (13). Pearson. [https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ZW2u5LOmbs4C&oi=fnd&pg=PA18&dq=principles+of+marketing+philip+kotler+13th+edition+citation&ots=B\\_0lv4-](https://books.google.pt/books?hl=pt-PT&lr=&id=ZW2u5LOmbs4C&oi=fnd&pg=PA18&dq=principles+of+marketing+philip+kotler+13th+edition+citation&ots=B_0lv4-)

[dxl&sig=30ANi2Ha2K08QrERQv6BkD1jTt8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=principles%20of%20marketing%20philip%20kotler%2013th%20edition%20citation&f=false](https://www.researchgate.net/publication/30ANi2Ha2K08QrERQv6BkD1jTt8&redir_esc=y#v=onepage&q=principles%20of%20marketing%20philip%20kotler%2013th%20edition%20citation&f=false)

Little, E. & Marandi, E. (2003). *Relationship marketing management*. Thomson Learning. <https://uwe-repository.worktribe.com/output/1070537/relationship-marketing-management>

Malhotra, A., Hars, A. & Gosain, S. (1997, December 15-December 17). *Evolution of a virtual community: understanding design issues through a longitudinal study*. [Conference Session]. Proceedings of the Eighteenth International Conference on Information Systems. Atlanta, Georgia, USA.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Metodologia científica*. (5th ed.) Atlas. [http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india/view](http://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india/view)

Martínez, A. (2010). Una nueva figura profesional: el Community Manager. *Revista Pangea*, 1(1), 74-97. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3405401>

Minayo, M. (1992). O desafio do conhecimento – pesquisa qualitativa em saúde. *Cadernos de saúde pública / Ministério da Saúde, Fundação Oswaldo Cruz, Escola Nacional de Saúde Pública*, 8(3). 342-344. DOI:10.1590/S0102-311X1992000300013

Monteiro, V. (2013). *Recriar espaços e ambientes de aprendizagem: uma nova perspectiva sobre as comunidades virtuais de aprendizagem para jovens*. [Doctoral dissertation, Universidade Aberta]. Repositório Aberto. <http://hdl.handle.net/10400.2/2945>

Neilpatel (2022). *What Is Digital Marketing?*. <https://neilpatel.com/what-is-digital-marketing/>

Osten, B. (2022, January 28). What Can Marketers Learn with the Games as a Service (GaaS) Model? *Rockcontent blog*. <https://rockcontent.com/blog/games-as-a-service/>

Palmatier, R. & Steinhoff, L. (2019). *Relationship Marketing in the Digital Age*. (1) Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315143583/relationship-marketing-digital-age-robert-palmatier-lena-steinhoff>

Parno, M. (2022, February 17). O que faz um gerente de comunidade? *Freelancermap Blog*. <https://www.freelancermap.com/blog/pt/que-faz-gerente-de-comunidade/>

- Parreira, R. (2022, July 9). Quais são as tendências para 2022 do mercado de gaming? *Sapo Tek*. <https://tek.sapo.pt/noticias/computadores/artigos/quais-sao-as-tendencias-para-2022-do-mercado-de-gaming>
- Perez, C. (2019 September 2). Everything You Need to Know About a Streamer and Streaming. *EsportsTalk*. <https://www.esportstalk.com/blog/what-is-a-streamer-everything-you-need-to-know-34298/>
- Pinto, D., Cádima, F., Coelho, J. & Dias, L. (2017). Novos usos e desafios para os videojogos: streaming, questões de género e assédio online. *Media & Jornalismo*, 31(17), 165-176.
- Prado, A. (2021). *Estudio de la Plataforma Discord en Adolescentes*. [Universidad Siglo 21]. Repositório Universidad Siglo 21. <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/24209>
- Primo, A. (1997). *A emergência das comunidades virtuais*. [Conference session]. Intercom – XX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Uberlândia [http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/comunidades\\_virtuais.pdf](http://www.ufrgs.br/limc/PDFs/comunidades_virtuais.pdf)
- Pulizzi, J. (2012, June 6). Six Useful Content Marketing Definitions. *Content Marketing Institute*. <http://contentmarketinginstitute.com/2012/06/content-marketing-definition/>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5). Gradiva.
- Reddy, S. & Reinartz, W. (2017). Digital transformation and value creation: Sea change ahead. *GfK Marketing Intelligence Review*, 9(1), 11-12. [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6901&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6901&context=lkcsb_research)
- Ribeiro, N. (2015). *A influência das redes sociais no marketing relacional: as PME's em Portugal* [Master's Thesis, IPAM – Porto]. Repositório Comum. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/13466>
- Robbins, S. (2005). *Comportamento Organizacional* (11). Pearson Prentice Hall.
- Rockstar Games. (2022, October 20). *Rockstar's YouTube Community Tab*. YouTube. <https://www.youtube.com/c/RockstarGames/community>

Rosenkranz, C. & Feddersen, C. (2010). Managing viable virtual communities: an exploratory case study and explanatory model. *Int. J. Web Based Communities*, 6(1), 5-24.

[https://www.researchgate.net/publication/220131850\\_Managing\\_viable\\_virtual\\_communities\\_an\\_exploratory\\_case\\_study\\_and\\_explanatory\\_model](https://www.researchgate.net/publication/220131850_Managing_viable_virtual_communities_an_exploratory_case_study_and_explanatory_model)

Ruggles, C., Wadley, G. & Gibbs, M. (2005, September 19-21). *Online Community Building Techniques Used by Video Game Developers*. [Conference Paper]. Entertainment Computing - ICEC 2005, Sanda. <https://dl.ifip.org/db/conf/iwec/icec2005/RugglesWG05.pdf>

Rugova, B. & Prenaj, B. (2016). Social media as marketing tool for SMEs: opportunities and challenges. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 2(3), 85. [https://www.researchgate.net/profile/Burim-Prenaj/publication/310607745\\_Social\\_media\\_as\\_marketing\\_tool\\_for\\_SMEs\\_opportunities\\_and\\_challenges/links/58337cf908aef19cb81cb394/Social-media-as-marketing-tool-for-SMEs-opportunities-and-challenges.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Burim-Prenaj/publication/310607745_Social_media_as_marketing_tool_for_SMEs_opportunities_and_challenges/links/58337cf908aef19cb81cb394/Social-media-as-marketing-tool-for-SMEs-opportunities-and-challenges.pdf)

Scafura, B. (2020). Assista-me jogar: uma reflexão sobre o impacto da pandemia de Covid-19 no consumo e produção de conteúdo em plataformas de live streaming. *Revista Comunicando*, 9(1), 152-171. <https://revistas.sopcom.pt/index.php/comunicando/article/view/63/35>

Simões, J. (2022, August 1). TikTok inicia testes para videojogos dentro da aplicação. *IGN Portugal*. <https://pt.ign.com/tiktok/115152/news/tiktok-inicia-testes-para-videojogos-dentro-da-aplicacao>

Sinclair, B. (2017, March 13). An epic shift to games-as-a-service. *GamesIndustry.biz* <https://www.gamesindustry.biz/an-epic-shift>

Sousa, A. (1990). *Introdução à gestão: uma abordagem sistémica*. (1) Editorial Verbo.

Steinberg, Scott (2007). *Videogame Marketing and PR* (1). iUniverse.

Taylor, M, (2020). How to Use Discord Like a Pro. *Doplr Productivity Tools*. <https://droplr.com/how-to/productivity-tools/how-to-use-discord-like-a-pro/>

Terrasêca, M. (1996). *Referenciais subjacentes à estruturação das práticas docentes. Análise dos discursos dos/as professores/as* [Master's Thesis, Faculdade de Psicologia]

e de Ciências da Educação da Universidade do Porto]. Repositório Aberto U. Porto.  
<https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/17840>

TikTok. (2022, February). *Diretrizes da Comunidade*.  
<https://www.tiktok.com/community-guidelines?lang=pt-BR>

Twitch. (2022, August 10). *Sobre a Twitch*. <https://www.twitch.tv/p/pt-pt/about/>

Twitter Brasil. (2020, August 5). Por dentro da conversa sobre games no Twitter no 1o semestre de 2020. *Twitter Brasil Blog*.  
[https://blog.twitter.com/pt\\_br/topics/events/2019/conversa-sobre-games-no-twitter-no-primeiro-semester-de-2020](https://blog.twitter.com/pt_br/topics/events/2019/conversa-sobre-games-no-twitter-no-primeiro-semester-de-2020)

Vargo, S. & Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68(1). 1-17. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>

Vaudour, F. & Heinze, A. (2019). Software as a service: Lessons from the video game industry. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(2), 31–40. doi:10.1002/joe.21982

Venkatesh, R., Meleet, M. & Cholli, N. (2022) Influencer Marketing in Recent Times. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 11(7), 1. <https://www.ijert.org/research/influencer-marketing-in-recent-times-IJERTV11IS070172.pdf>

Vilaça, J. (2019). *O impacto das estratégias de comunicação sobre o comportamento de compra dos consumidores – caso da indústria dos videojogos*. [Master's thesis, Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho]. RepositóriUM. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/79180/1/Joao%20Gomes%20Vilaca.pdf>

Walters, K. (2020, March 9). Everything You Need to Know About Online Events. <https://www.vidyard.com/blog/online-events/#what-is-a-virtual-event>

Wang, N., Yin, J., Ma, Z. & Liao, M. (2021). The influence mechanism of rewards on knowledge sharing behaviors in virtual communities. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 485-505. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0530>

Waynext. (2016, April 7). Gestão de Comunidade no Facebook – Tudo o que Precisa de Saber. *Waytrends*. <https://www.waynext.com/waytrends/gestao-de-comunidade-no-facebook/>

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. (1). Harvard Business School Press.

What user-generated content is and why you need UGC in your Content Marketing strategy. (2020). *Rockcontent Blog*. <https://rockcontent.com/blog/user-generated-content/>

Yum, C. (2018). *Tradução e localização de videojogos: uma experiência em contexto profissional (BlueLab – Produções de Audiovisuais)*. [Master's thesis, Universidade Nova de Lisboa: Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório da Universidade Nova.

<https://run.unl.pt/bitstream/10362/50898/1/RELAT%c3%93RIO%20DE%20EST%c3%81GIO%20-%20CATARINA%20YUM%2041398%20%281%29.pdf>



## Apêndice I – Guião da Entrevista aos Criadores de Videojogos

1. Que plataformas para gestão de CV são usadas na sua empresa?
2. Já realizou algum trabalho de gestão de CV ou comunicação com jogadores no exercício das suas funções?
3. O gestor de CV da sua empresa atua também no backstage do desenvolvimento dos vossos jogos/projetos, desempenhando funções de gestão e/ou marketing? Se sim, quais destas funções são por ele(a) desempenhadas? Se não, qual o cargo de quem desempenha estas funções?
4. Considera importante a manutenção de uma boa relação com os jogadores dos vossos projetos? Porquê?
5. Quando pretendem anunciar novidades aos jogadores, como novos lançamentos, patches, atualizações, etc, quais são os procedimentos a seguir e os canais a utilizar?
6. Existe, na sua empresa, algum mecanismo de recolha, análise e canalização de feedback dos jogadores, positivo e/ou negativo, para os desenvolvedores dos jogos/projetos?
7. Em que outras medidas reconhece a importância da gestão de comunidades virtuais na indústria dos videojogos?
8. Do seu ponto de vista, qual o impacto da gestão de CV nas fases de pré-lançamento de um jogo/projeto (por exemplo, um DLC)?

## **Apêndice II – Guião da Entrevista aos Jogadores**

1. A quantas CV de estúdios/jogos pertence? Porque pertence às mesmas?
2. Em que medidas reconhece a importância da gestão de CV na indústria dos videojogos?
3. Que aspetos e fatores valoriza dentro de uma CV de estúdios/jogos?
4. Que plataformas utiliza para a participação nas CV de estúdios/jogos? Porquê essas?
5. Num mercado competitivo como o atual, considera que a comunicação entre os jogadores de um determinado jogo e os respetivos criadores é a chave para a retenção de jogadores? Em que medidas concorda/discorda?
6. Do seu ponto de vista, enquanto jogador e membro de uma CV, o que é importante que seja considerado pelo gestor da mesma?

## Apêndice III – Guião da Entrevista aos Gestores de CV de videojogos

1. Que valor traz a gestão de comunidades para os criadores/estúdio?
2. Que valor traz a gestão de comunidades para os jogadores?
3. Qual o seu maior desafio enquanto gestor de comunidades?
4. Qual o processo de criar uma CV de raiz? Se não criou, qual seria o processo a desenvolver?
5. Quais as suas plataformas de eleição para a gestão de CV?
6. Quais são os processos de recolha e tratamento de feedback para os criadores dos videojogos?
7. Quando o estúdio pretende anunciar novidades aos jogadores, como novos lançamentos, *patches*, atualizações, etc, quais são os procedimentos a seguir e os canais a utilizar?
8. Como é feita a moderação das comunidades no seu trabalho?
9. Qual considera ser a chave para a retenção de jogadores através da gestão de CV?