



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CENTRO DE CIÊNCIA JURÍDICAS E ECONÔMICAS

Felipe Reis de Souza

ESTUDO DE CASO: AÇÕES EMPREENDEDORAS E O SUCESSO DA LENDA DO  
HERÓI

Rio de Janeiro

2022

Felipe Reis de Souza

ESTUDO DE CASO: AÇÕES EMPREENDEDORAS E O SUCESSO DA LENDA DO  
HERÓI

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Profa. Cristina Pimenta de Mello Spinetti Luz

Rio de Janeiro

2022

### CIP - Catalogação na Publicação

R315e Reis, Felipe  
Estudo De Caso: Ações Empreendedoras E O Sucesso  
Da Lenda Do Herói / Felipe Reis. -- Rio de Janeiro,  
2022.  
35 f.

Orientadora: Cristina Pimenta de Mello Spineti  
Luz.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade  
de Administração e Ciências Contábeis, Bacharel em  
Administração, 2022.

1. Jogos Digitais. 2. Mercado de Jogos. 3.  
Effectuation. 4. Causation. I. Pimenta de Mello  
Spineti Luz, Cristina, orient. II. Título.

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática da UFRJ com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a), sob a responsabilidade de Miguel Romeu Amorim Neto - CRB-7/6283.

Felipe Reis de Souza

ESTUDO DE CASO: AÇÕES EMPREENDEDORAS E O SUCESSO DA LENDA DO  
HERÓI

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Rio de Janeiro, 06 de junho de 2022.

---

Profa. Cristina Pimenta de Mello Spinetti Luz - Orientadora  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

---

Prof. Carlos Navarro Fontanillas – Leitor(a)  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a minha mãe, que me ensinou a procurar o caminho até aqui. Por ter me dado todo o apoio do mundo para que eu pudesse estudar durante toda a vida.

Agradeço também a minha namorada Rayane, que dentre tudo que enfrentamos, só nós dois sabemos quanto essa etapa de conclusão de curso é significativa para nós.

Sou especialmente grato a minha orientadora Cristina, que aceitou ser minha orientadora e cujo apoio em cada etapa desse projeto foi mais do que fundamental. Obrigado pelas reuniões fora de hora, pelas sugestões e *feedback* honesto a cada revisão.

## RESUMO

O cenário nacional de jogos eletrônicos é bastante rico, mas poucos títulos são direcionados ao público consumidor brasileiro. Um dos casos de destaque neste cenário é o jogo A Lenda do Herói, um dos poucos concebido com esse propósito desde o seu nascimento. O objetivo desse trabalho é analisar em profundidade as ações empreendedoras da Castro Brothers, idealizadora do jogo, que levaram o título a estar entre os mais vendidos no Brasil e a ser o maior *case* de financiamento coletivo de um jogo digital até 2016, sob a luz das teorias de *effectuation* e *causation*. A Castro Brothers é uma companhia que nasce originalmente como um canal humorístico no YouTube, com Marcos e Matheus Castro apresentando diversos quadros voltados para o público *nerd*. Dentre os quadros, a ideia inicial da Lenda do Herói foi apresentada como uma sátira aos tradicionais jogos 2D de plataforma. No futuro, essa sátira viria a se tornar o produto de sucesso que será analisado neste trabalho. A metodologia adotada foi o estudo de caso de caráter exploratório e qualitativo, tendo em vista a especificidade do objeto de estudo. A coleta de dados ocorreu através de uma entrevista semiestruturada com um dos principais idealizadores do projeto e de pesquisa documental na internet, considerando diferentes fontes de informações e opiniões sobre o jogo em suas plataformas de venda e comunidades de usuários. Aparentemente, a ação empreendedora prévia da Castro Brothers para construir um senso de comunidade em seu público foi fundamental para o desenvolvimento e sucesso do produto a Lenda do Herói. Além disso, observa-se que essas ações seguiram essencialmente os princípios da teoria de *effectuation*.

**Palavras-chave:** Jogos Digitais; Mercado de Jogos; *Effectuation*; *Causation*.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Cadeia de Distribuição .....                         | 10 |
| Figura 2 – Análise dos Usuários Steam (diferentes perfis) ..... | 13 |
| Figura 3 – Comentário negativo de 2020 .....                    | 14 |
| Figura 4 – Comentário negativo de 2016 .....                    | 15 |
| Figura 5 – Comentário positivo de 2022.....                     | 16 |
| Figura 6 – Comentário positivo de 2022.....                     | 16 |
| Figura 7 – Causation .....                                      | 18 |
| Figura 8 – Effectuation .....                                   | 19 |
| Figura 9 – A Lenda do Herói e Effectuation.....                 | 27 |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                  | <b>7</b>  |
| 1.1      | OBJETIVOS.....                           | 8         |
| <b>2</b> | <b>O MERCADO DE JOGOS DIGITAIS</b> ..... | <b>9</b>  |
| 2.1      | ESTRUTURA DO MERCADO .....               | 9         |
| 2.2      | MODELOS DE MONETIZAÇÃO.....              | 11        |
| 2.3      | TIPOS DE GAMERS.....                     | 12        |
| <b>3</b> | <b>EFFECTUATION E CAUSATION</b> .....    | <b>18</b> |
| <b>4</b> | <b>METODOLOGIA</b> .....                 | <b>21</b> |
| 4.1      | COLETA DE DADOS.....                     | 21        |
| <b>5</b> | <b>A LENDA DO HERÓI</b> .....            | <b>23</b> |
| 5.1      | EFFECTUATION X A LENDA DO HERÓI .....    | 26        |
| <b>6</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....        | <b>29</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                 | <b>31</b> |



## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o estudo realizado pelo Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, a indústria de jogos eletrônicos apresenta um dos maiores crescimentos da indústria de entretenimento, sendo o maior mercado em valores financeiros, superando inclusive o setor de cinema. A maior parte do mercado de jogos nacionais é composta por jogos de *smartphone* e títulos indie<sup>1</sup> (SAKUDA; FORTIM, 2018).

Ainda que existam estudos que buscam relacionar fatores de sucesso no lançamento de um jogo digital com seu modelo de monetização, perfil do consumidor, plataforma<sup>2</sup> em que está disponível e outras frentes de estudo, poucos buscam entender e relacionar a ação empreendedora como fator de sucesso (RITZKI; MUKHARIL, HERMAWAN, 2019; SAMARNGGOON; KUNKHET, 2019; SOUZA; FREITAS, 2017). Este trabalho busca auxiliar a preencher esta lacuna ao analisar as ações empreendedoras da Castro Brothes, a luz das teorias de *effectuation* e *causation*, e o sucesso do título a Lenda do Herói. Assim, o estudo de caso da Lenda do Herói foi utilizado com o objetivo de aprofundar a seguinte questão: Como as ações empreendedoras dos produtores, observadas sob as teorias de *effectuation* e *causation*, relacionam-se com o sucesso de um jogo digital no Brasil?

As teorias de *effectuation* e *causation* estão relacionadas com o efeito das ações empreendedoras no sucesso de um projeto ou negócio. São teorias que buscam definir princípios, tratando o *causation* de uma forma de pensamento mais tradicional, em que o empreendedor parte de um objetivo fim e dos meios que pode explorar para alcançá-lo. Enquanto isso, a teoria de *effectuation* aborda que a ação empreendedora está mais orientada a mapear os recursos disponíveis, interagir com as pessoas e assim buscar mudar o seu meio, formando um ciclo que tem maior possibilidade de gerar inovações e novos mercados (SARASVATHY, 2008).

Este primeiro capítulo introduz o estudo e seus objetivos. O próximo irá debruçar-se na contextualização do mercado nacional de jogos digitais e, brevemente, na descrição das principais plataformas de venda e de consumo desses jogos,

---

<sup>1</sup> Jogo indie é um jogo digital independente, que não foi publicado por uma editora, mas sim pelos próprios desenvolvedores. O termo indie também costuma ser utilizado para jogos desenvolvidos com poucos recursos financeiros e de marketing, ou desenvolvido por poucas pessoas.

<sup>2</sup> Plataforma é o nome que o setor de jogos digitais, dentro da indústria de entretenimento, adota para referir-se ao local onde o jogo é disponibilizado, podendo ser: console (PlayStation, Xbox), PC (Computador), Smartphone, Web (online no navegador), etc.

categorias e modelos de monetização. O terceiro capítulo abordará as teorias de *effectuation* e *causation*. A metodologia será apresentada no quarto capítulo e o quinto irá analisar A Lenda do Herói à luz da contextualização e teorias apresentadas. Por fim, o sexto capítulo trará as considerações finais e sugestão de estudos futuros.

## 1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral deste estudo de caso é entender a relação entre as teorias de *effectuation* e *causation* e as características de gestão, técnicas de desenvolvimento e programação, planejamento financeiro e de marketing, que podem ter levado A Lenda do Herói ao patamar de sucesso atingido. Com esse contexto em vista, foram definidos os seguintes objetivos intermediários:

- analisar o projeto do jogo em profundidade para observar as diferentes características de empreendedorismo e inovação empregadas;
- entender de forma abrangente o quanto a ação empreendedora da Castro Brothers foi, ou não, fundamental para sucesso do projeto de lançamento de um jogo digital no Brasil.

## 2 O MERCADO DE JOGOS DIGITAIS

O mercado de jogos digitais já em 2013 era um dos maiores setores da indústria de entretenimento, movimentando U\$65,7 bilhões (FLEURY; NAKNO; CORDEIRO, 2014). Esse mercado continuou evoluindo e, em 2018, já contava com mais de 300 desenvolvedoras no mercado nacional, o que representa um crescimento de 182% entre 2014 e 2018 (SAKUDA; FORTIM, 2018). Dada a relevância desse mercado, é necessário contextualizá-lo, pois apesar de seu tamanho, pode ser percebido como um mercado de nicho. O mercado de jogos digitais está dividido fundamentalmente em cinco plataformas com a seguinte distribuição: *Smartphone* (59,2%), Computador (42,1%), *Web* (18,0%), Realidade Aumentada / Virtual (18,0%) e Console (14,9%) (SAKUDA; FORTIM, 2018).

Apesar da popularização dos *smartphones* e a penetração de mercado dos consoles, a maior loja para compra de jogos digitais é a Steam<sup>3</sup>, que em 2018 contava com mais 90 milhões de usuários ativos mensalmente, que acumulavam mais de 20 bilhões de horas jogadas em 2019 (CROISSANT; FRISTER, 2021).

A princípio, é fácil imaginar a caricatura de *gamer*<sup>4</sup> como um jovem em um quarto escuro com luzes coloridas em frente a grandes monitores. Entretanto, como pontuado por Paaßen (2016, apud Entertainment Software Association, 2015) há uma forte associação entre ser *gamer* e ser do gênero masculino, apesar de pelo menos 40% do *gamers* serem do gênero feminino. Jogos eletrônicos não são há muito tempo um produto voltado para o público masculino e jovem, são consumidos por todas as faixas etárias e diversos gêneros, ainda mais com a democratização de acesso trazida pelos *smartphones*.

### 2.1 ESTRUTURA DO MERCADO

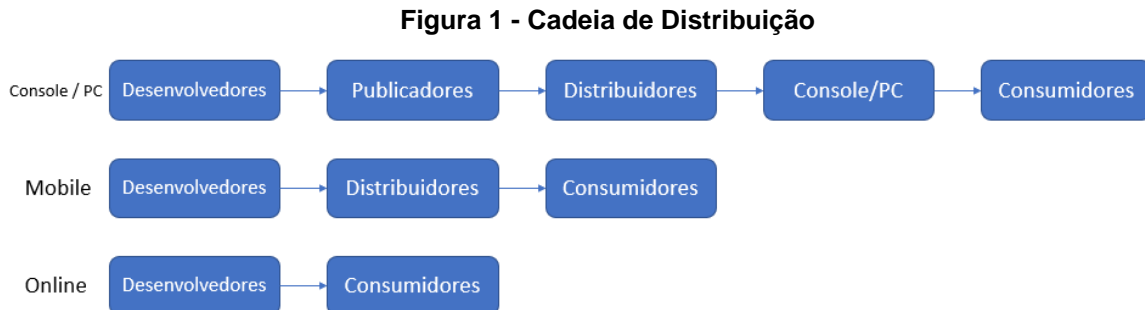
Um jogo digital pode passar por diversas etapas até chegar ao consumidor. Diferentes tipos de jogos passam por diferentes etapas, conforme demonstrado na Figura 1. Além disso, há jogos que são lançados em múltiplas plataformas, podendo,

---

<sup>3</sup> Loja de jogos digitais para PC. Além da possibilitar a compra de jogos, a plataforma possui funções de rede social para *gamers*, como comunidade segmentadas por jogos, gêneros etc.

<sup>4</sup> Jogador, pessoa consumidora de jogos de tabuleiro, digitais, de cartas ou em outros formatos.

inclusive, serem jogados ora em uma, ora em outra, o que resulta em inter-relações na cadeia de distribuição.



Fonte: autoria própria, baseado em Su, Backlund e Engström (2020)

A cadeia de distribuição de jogos digitais tornou-se mais versátil, com maior facilidade de acesso aos títulos pelos consumidores, a partir da disponibilização de jogos através de *download* direto da internet e com a popularização de lojas *online* como a Steam nos anos 2000. A versatilidade é tanta, que jogos distribuídos digitalmente via Steam ou outra plataforma de vendas, podem passar por etapas semelhantes ao processo de distribuição *Mobile* ou de Console/PC, a depender da estratégia dos desenvolvedores. A Lenda do Herói, por exemplo, seguiu inicialmente o modelo de distribuição *online* e, anos após, adotou também o modelo de distribuição de console.

Anteriormente, o processo que o título passava após o desenvolvimento quando precisava ser adquirido pelo consumidor em lojas de varejo, para ser jogado em console ou computador, resultava num processo custoso, permitindo somente que grandes empresas tivessem fôlego financeiro para disponibilizar um jogo no mercado. Jogos que passaram a ser divulgados diretamente pelos desenvolvedores em lojas como a Steam, onde não passam pelo crivo de uma *publisher*<sup>5</sup> para serem distribuídos, ficaram conhecidos como jogos indie.

Os jogos indie geralmente carecem de recursos suficientes em comparação com os jogos de alto orçamento, por isso são frequentemente desenvolvidos e publicados por uma única pessoa ou por um pequeno estúdio de desenvolvimento com recursos limitados. Independência financeira significa que os próprios desenvolvedores normalmente financiam os jogos. Independência criativa significa que os desenvolvedores de jogos independentes têm liberdade criativa e artística.

<sup>5</sup> Uma publicadora tem um papel semelhante ao de uma editora no mercado editorial, que publica o livro escrito por um autor.

Independência de publicação significa autopublicação, onde os próprios desenvolvedores publicam os jogos (SU; BACKLUND; ENGTRÖM, 2020, tradução do autor).

Títulos indie dificilmente têm uma estrutura de uma grande empresa como Sony ou Microsoft para o desenvolvimento, *marketing* e demais etapas envolvidas no processo de lançamento de um jogo. Frequentemente, eles são desenvolvidos por pequenos times ou até mesmo por uma única pessoa (SU; BACKLUND; ENGTRÖM, 2020), como o caso de *Undertale* ou *Stardew Valley*. Por conta dessas limitações, jogos indie costumam ser tecnicamente mais simples do que jogos categoria AAA. AAA é a nomenclatura adotada pelo setor de jogos digitais para classificar jogos com maiores orçamentos e níveis de produção. É esperado que jogos AAA sejam os mais elaborados em nível técnico e em propaganda, sendo considerados os sucessos (*blockbusters*) do setor. Apesar de haver diferentes categorias de jogos digitais, essencialmente, eles são classificados em AAA ou indie, sendo a Lenda do Herói um jogo indie, como ficará mais claro no Capítulo 5.

## 2.2 MODELOS DE MONETIZAÇÃO

Jogos eletrônicos são *softwares*. Hoje em dia é comum não pagarmos diretamente por um *software*, já que nos últimos anos se popularizou bastante o mercado de aplicativos gratuitos para *smartphone* e computador (SAKUDA; FORTIM, 2018). Entretanto, ainda que o *software* seja gratuito para baixar e até mesmo usar a totalidade de suas funções, é bem provável que esteja implícito algum modelo de monetização. Com jogos, não é diferente, ainda que possa haver particularidades, que serão abordadas nesta seção.

Existem e são bem conhecidos diversas modelos de monetização, sendo alguns dos mais comuns *pay-to-play* e *free-to-play*. O primeiro modelo citado era o mais comum na indústria, em que o jogo digital ou físico custava uma quantia e, a partir da compra, o usuário passava a ter direito de propriedade sobre a cópia do *software* adquirido. Caso novas versões fossem lançadas com novo conteúdo, frequentemente, era necessário pagar pela atualização. Já no modelo *free-to-play*, o mais comum é que o jogo seja gratuito para baixar e jogar. Esse modelo também é conhecido como modelo *freemium* e, normalmente, são ofertadas ao jogador novas

funções, conteúdo ou cosméticos<sup>6</sup>. Há, ainda, diversas nuances na monetização de jogos, como pode ser aprofundado em Samarngoon & Kunkhet (2019). *Free-to-play* e *freemium* são modelos de monetização mais comuns em jogos AAA, particularmente, por disporem de mais recursos financeiros e não precisarem captá-los através da venda direta do produto, permitindo maior flexibilidade e prazo quanto à monetização (BERNEVEGA; GEKKER, 2022).

Segundo o trabalho de Samarngoon & Kunkhet (2019), em jogos *free-to-play* haveria pelo menos oito modelos de monetização, como por exemplo: o pagamento para desbloquear personagens, pagamento por uma extensão de conteúdo ou, mesmo, programa de patrocínio por uma recompensa no jogo.

A Lenda do Herói, quando concebido poderia ser classificado como um modelo de monetização misto. Inicialmente, como o jogo não existia e estava sendo desenvolvido, o modelo *free-to-play* com patrocínio por uma recompensa no jogo seria o modelo que mais teria aderência, sendo a recompensa pelo patrocínio o próprio jogo. Após o lançamento, o jogo passou a trabalhar com modelo *pay-to-play* mais tradicional, no qual é necessário comprar o título para ter acesso ao seu conteúdo. Além disso, está disponível dentro do jogo conteúdo adicional que pode ser adquirido para estender o jogo, como cosméticos para o personagem principal, novas fases, inimigos e mapas.

### 2.3 TIPOS DE GAMERS

Como definido anteriormente, *gamer* é a alcunha atribuída à pessoa consumidora de jogos digitais. Entretanto, conseguimos identificar diversos perfis de pessoas consumidoras de jogos. Essas segmentações são tão importantes quanto a segmentação dos próprios jogos. Existem jogos que são desenvolvidos para atender determinado público, assim como gêneros de livros ou filmes.

O trabalho de Souza *et al.* (2021) segmenta gamers em cinco diferentes grupos, sendo eles: *Hard Players*, *Busy Hard Players*, *Pro Players*, *Bored Players* e *Casual Players*, cada perfil com suas particularidades. Destaca-se que *Hard Players* e *Busy Hard Players* são aqueles com maior intenção de gastar dinheiro em jogos e

---

<sup>6</sup> Cosméticos é o termo adotado pelo setor de jogos digitais como qualquer modificação de aparência: seja no personagem, equipamento, roupas, cores ou demais modificações visuais. Esse conteúdo pode ser pago ou não.

que passam mais tempo jogando, enquanto *Pro Players* são fiéis a um jogo específico e, *Bored Players* e *Casual Players* tendem a jogar mais em smartphones e a ter um gasto baixo.

Perfis diferentes têm prioridades diferentes e, portanto, irão ter percepção e aderência diferente à um mesmo título. Apesar das diferenças fundamentais e do que cada perfil considera importante em um título é unânime que todos consideram desafio e/ou diversão como o principal motivador para jogar e a Lenda do Herói consegue, pelas análises dos jogadores na plataforma Steam, atender bem a diferentes públicos, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2 – Análise dos Usuários Steam (diferentes perfis)**



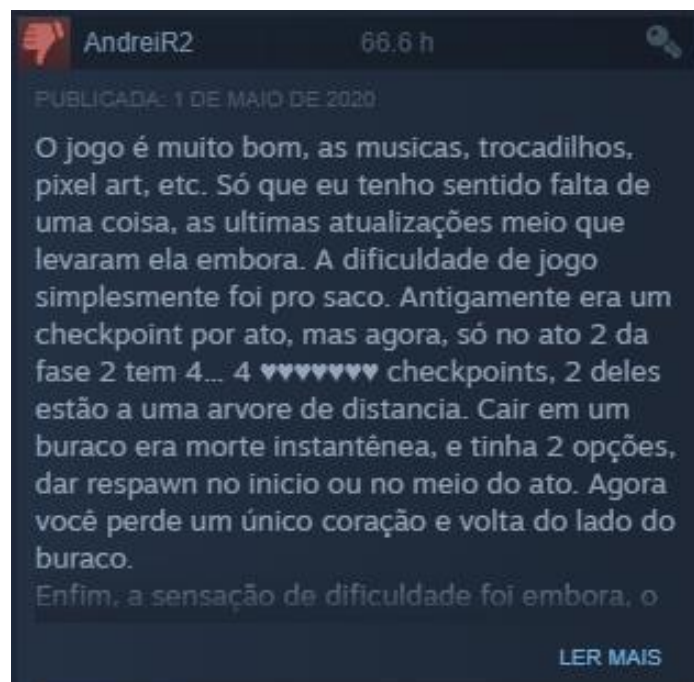
Fonte: Valve Corporation (2022).

Na Steam, principal plataforma de venda de A Lenda do Herói, o gênero casual foi um dos atribuídos ao título. O gênero casual é tipicamente o gênero com maior penetração de mercado, respondendo com mais de 50% de participação no total (SAKUDA; FORTIM, 2018) por ter uma curva de aprendizado pequena das mecânicas de jogo, normalmente ter baixa dificuldade e ser de fácil consumo. *Casual Players* buscam, sobretudo, diversão, desafio e flexibilidade de tempo, visto que suas sessões de jogos não são muito extensas (SOUZA *et al.*, 2021). *Busy players*, apesar

da falta de tempo, normalmente, buscam experiências mais desafiadoras e, portanto, requerem jogos que contam com uma mecânica que exige mais habilidade de jogador (SOUZA *et al.*, 2021). Esse tipo de jogador, bem como os *Hard Players*, também costuma ser mais críticos e criteriosos em relação aos títulos que consomem (SOUZA *et al.*, 2021). Considerando características como diversão, interação, dificuldade, jogabilidade e história, utilizadas na classificação de Souza *et al.* (2021), a Lenda do Herói tem todas as características para ser classificada na categoria de gênero casual. Entretanto, o título também tem mecânicas de jogo voltadas para o público mais aderente ao perfil *Hard Player*.

Ao observar os comentários na Steam (Figura 3 a Figura 6), vemos tanto o jogador que encara o título como puramente casual (Figura 3) ou predominantemente casual (Figura 6) quanto o destaque a sua dificuldade (Figuras 4 e 5).

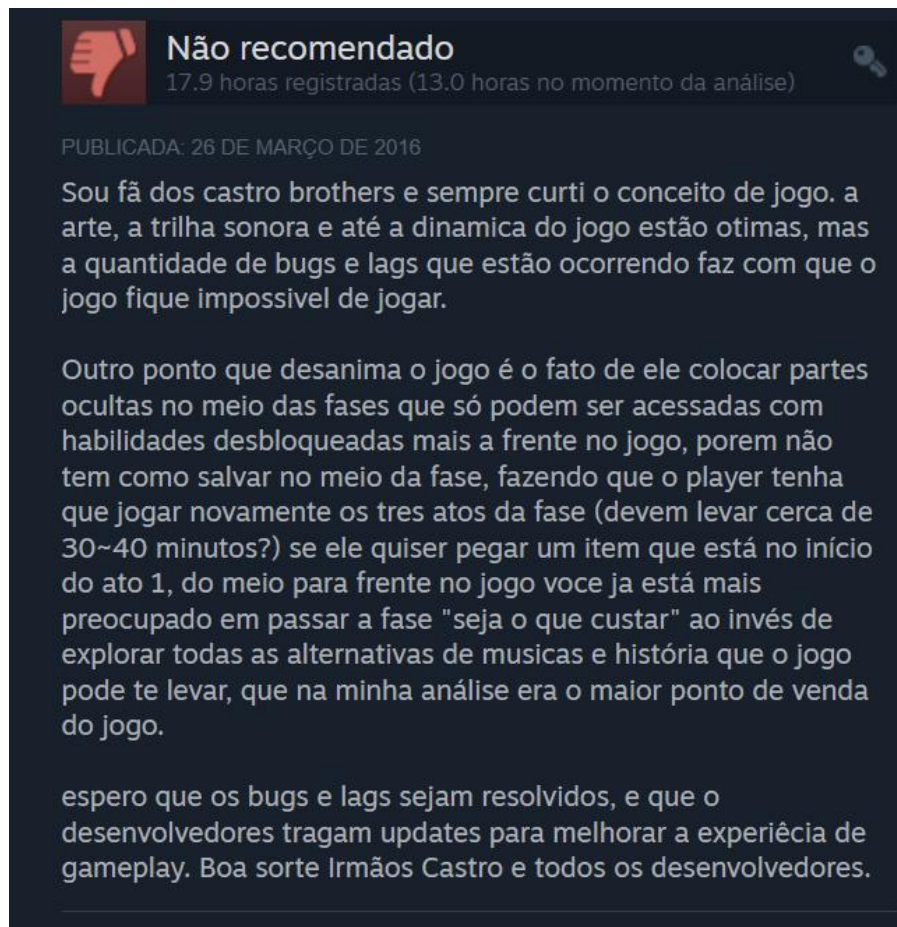
**Figura 3 – Comentário negativo de 2020**



Fonte: Valve Corporation (2022).



Figura 4 – Comentário negativo de 2016



Fonte: Valve Corporation (2022).

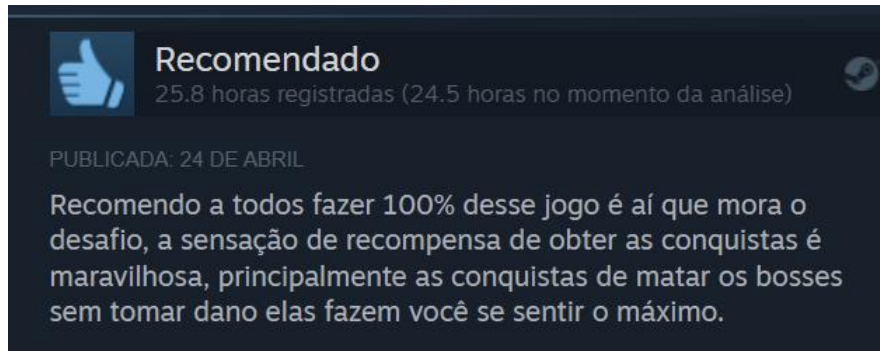
Mais ainda, observa-se que o jogo pode ter passado por uma transição de gêneros entre versões, dada a redução de dificuldade (Figura 3). Por outro lado, a aparente redução de dificuldade trouxe solução para críticas como as apontadas no comentário da Figura 4.

Para concluir todos os objetivos do jogo é necessário completá-lo mais de uma vez e dominar muito bem as mecânicas, só assim é possível completar as fases em tempo de concluir os desafios de *speedrun*<sup>7</sup>, por exemplo. Ou seja, apesar de uma aparentemente redução de dificuldade na versão atual do jogo, pode-se perceber que, na verdade, o fator dificuldade foi alocado como desafios extras (Figura 6). Assim, uma maior habilidade não é pré-requisito para chegar ao fim da história cantada, mas

<sup>7</sup> Modalidade de jogo na qual o jogador tem o objetivo de concluir o jogo o mais rápido possível. Existem sub modalidades de speed run, como o *100%*, *any %*, *glitch allowed* entre outras, onde novas regras são definidas como completar cem por cento do jogo incluindo itens e chefes opcionais.

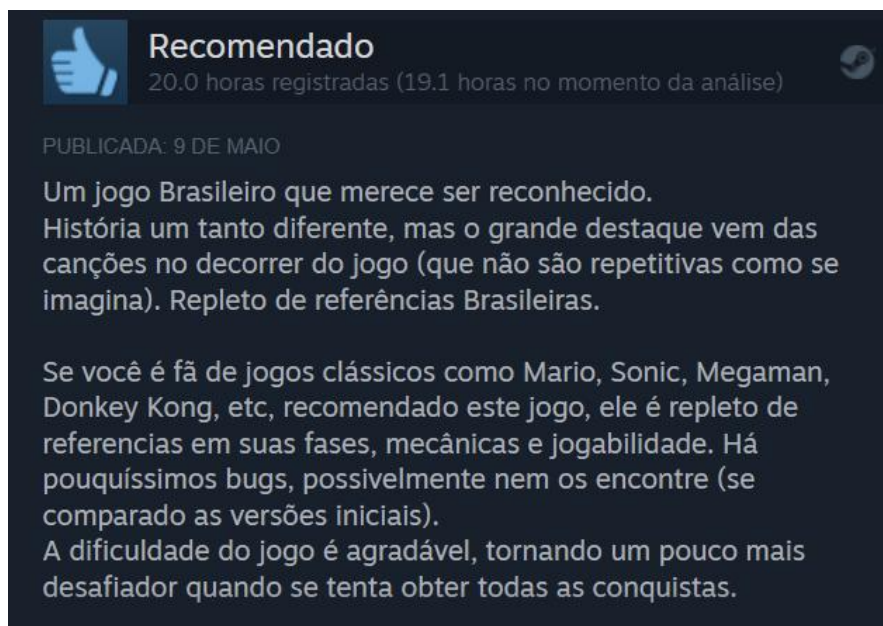
para completar a totalidade dos desafios do jogo, sendo essa dificuldade muito bem vistos por uma parcela dos jogadores (Figuras 5 e 6).

**Figura 5 – Comentário positivo de 2022**



Fonte: Valve Corporation (2022).

**Figura 6 – Comentário positivo de 2022**



Fonte: Valve Corporation (2022).

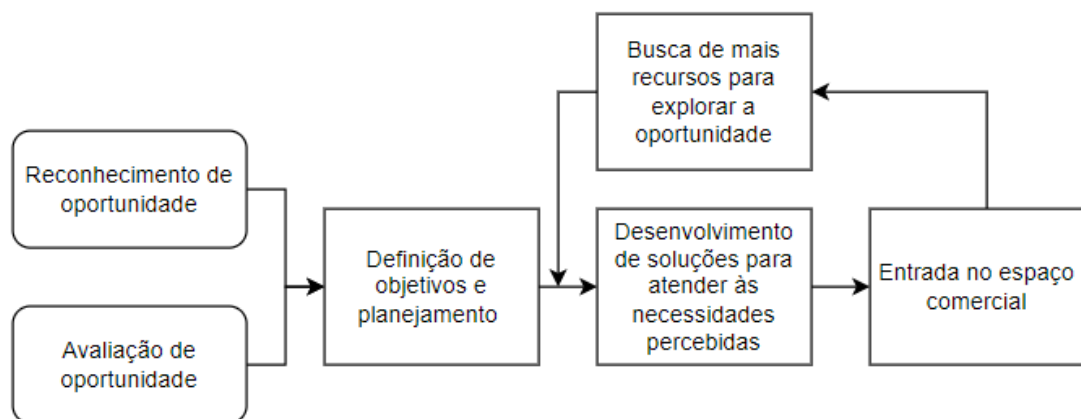
Pelos comentários, também é possível observar como os *bugs* encontrados logo após o lançamento do título, em 2016, afetaram a percepção geral da qualidade do produto. Contudo, os trabalhos de Souza *et al.* (2021) e Castro (2019) apontam que a percepção de valor ao longo do tempo por diferentes públicos é bastante subjetiva e pode variar. Observa-se nos comentários que certos *gamers*, que poderiam ser considerados como *Hard Players* ou *Busy Players*, apesar dos *bugs* no lançamento, tenderam a acompanhar a obra até a versão final. Mais ainda, tendem a

elogiar aspectos como mecânica de jogo, jogabilidade e dificuldade, bem como a história, além de ressaltarem a correção dos problemas iniciais (Figura 6). Vale destacar que a jogabilidade e história/enredo são justamente critérios de avaliação de jogos cuja importância é apontada por Castro (2019).

### 3 EFFECTUATION E CAUSATION

*Causation* pode ser entendido como a forma tradicional de encarar o empreendedorismo, onde o empreendedor decide aonde quer chegar e, após avaliação, escolhe entre os meios disponíveis para alcançar aquele objetivo (SARASVATHY, 2008). Por se tratar da forma mais tradicional de lidar com os desafios do empreendedorismo, é uma perspectiva com pouca janela para decisões disruptivas. Dessa forma, sob essa perspectiva, dificilmente novos mercados são criados por se partir do pressuposto que todos os mercados possíveis já existem e que qualquer objetivo deve ser atingido considerando as restrições de ambiente e recursos, ou seja, foca principalmente em controlar o futuro baseado nas opções que o empreendedor considera no momento de tomada de decisão (FISHER, 2012).

Figura 7 – Causation

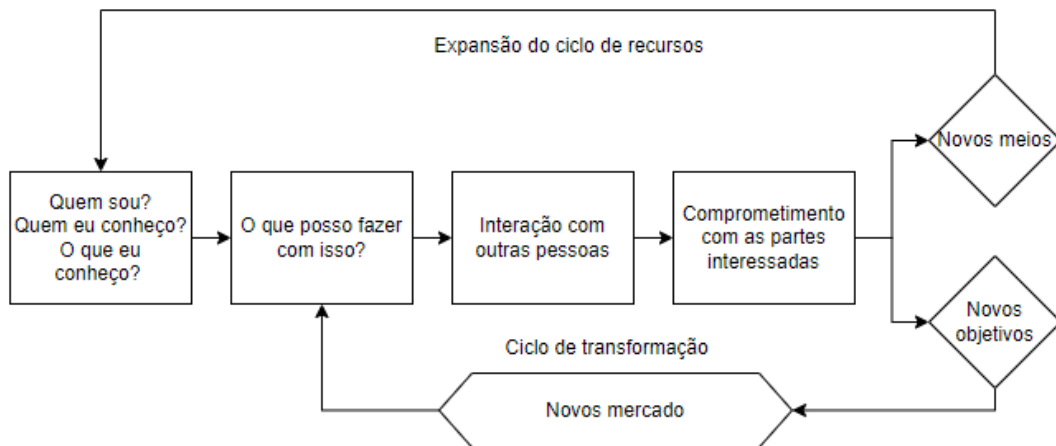


Fonte: Elaboração própria, baseado de Fisher (2012).

*Effectuation* é a teoria descrita por Sarasvathy (2008) onde a lógica e *expertise* do empreendedor giram em torno de criar novos artefatos no mundo. Isto é, a abordagem adotada pelo empreendedor é bastante diferente dos paradigmas tradicionais. Ao invés de tentar controlar um futuro com número incerto de variáveis e explorar as oportunidades existentes focando somente no resultado, o empreendedor busca controlar um conjunto de variáveis das quais pode se ter controle. Dessa forma, o empreendedor tenta se adaptar a um futuro ainda incerto e desconhecido. Empreendedores que são voltados à abordagem do *effectuation* não enxergam oportunidades como dadas ou fora de seu controle, mas trabalham para criá-las,

fazendo com que não seja necessário prever o futuro para controlá-lo (FISHER, 2012; SARASVATHY, 2008; BARROS; SIGAHI; SALTORATO, 2020).

**Figura 8 – Effectuation**



Fonte: Elaboração própria, baseado de Fisher (2012).

Com base no contexto acima, podemos entender que a diferença fundamental entre *effectuation* e *causation* é a abordagem do futuro: enquanto a teoria de *causation* sugere uma abordagem preditiva, *effectuation* é mais orientada à criatividade. Como a lógica de *effectuation* é orientada à criação de novas oportunidades, a previsão do futuro torna-se fundamentalmente desnecessária, uma vez que no lançamento de um produto, por exemplo, pode-se criar um novo mercado ao invés de segmentar um público-alvo e, só então, explorar as oportunidades existentes.

Arvidsson e Coudounaris (2020) realizam um estudo de caso sobre o processo de internacionalização de uma empresa de contratação de profissionais de tecnologia e acabam por observar que o processo decisório baseia-se ora na teoria de *causation*, ora na de *effectuation*. Os autores concluem ainda que essa mudança de orientação do processo decisório ocorre tanto pelo estágio de desenvolvimento da empresa e as incertezas e eventos do ambiente, quanto pela expectativa de futuro dos gestores. Por fim, a capacidade de mudar de abordagem foi vista como fundamental para garantir a sobrevivência da empresa e observou-se, ainda, como a teoria de *effectuation* pode de fato trazer vantagens competitivas para um negócio. O estudo de Faia, Rosa e Machado (2014) já traz a perspectiva de alternância de abordagens como benéfica para a conquista de resultados, acrescentando a

possibilidade de combinação delas. De fato, aponta que apesar das diferenças entre as teorias, elas não são opostas, podendo coexistir em uma empresa (FAIA; ROSA; MACHADO, 2014).

Mesmo sendo de áreas de atuação bastante diferentes, a abordagem do futuro apresentada no estudo de Arvidsson e Coudounaris (2020) é similar ao que vemos no caso sob estudo, ambas aderentes a teoria de *effectuation*, com a ressalva de que na empresa analisada pelos autores, a adequação à teoria de *effectuation* foi deliberada pelos sócios, enquanto na Castro Brothers foi um processo orgânico. No Capítulo 5 será melhor detalhada a ação empreendedora da Castro Brothers e como ela foi fundamental durante todo o processo de transformar a Lenda do Herói em um produto.

## 4 METODOLOGIA

Para realização deste trabalho, o meio utilizado foi um estudo de caso pela liberdade em observar diferentes visões sobre o mesmo exemplo, com o objetivo de trazer um olhar multidisciplinar sobre o objeto de estudo, analisando assim diversos aspectos em profundidade. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória quanto aos fins (ZANELLA, 2013).

Uma vez que se busca relacionar a aderência das teorias de *effectuation* e *causation* às ações empreendedoras da Castro Brothers e o sucesso da Lenda do Herói, a pergunta mais natural é “*como*”? Esse “*como*” exige uma resposta ampla e profunda, principalmente, quando relacionadas às teorias mencionadas anteriormente. Nesse contexto, podemos entender o estudo de caso como a investigação de um fenômeno ou caso atual, em profundidade dentro do contexto de mundo real (YIN, 2015), o que deixa clara a aderência da metodologia com o objeto de estudo. Ainda para Yin (2015) o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos ou casos individuais complexos e funciona como uma estratégia de pesquisa para obter respostas, as quais poderão conduzir a hipóteses a serem testadas em estudos futuros de forma mais ampla.

### 4.1 COLETA DE DADOS

A coleta de dados deu-se através de entrevista semiestruturada com um dos principais idealizadores do projeto A Lenda do Herói, Marcos Castro, coproprietário da Castro Brothers.

Para MANZINI (2004), a entrevista semiestruturada tem como principal característica, perguntas básicas, que são baseadas em hipóteses relacionadas ao tema que se está buscando respostas. Essas respostas geram novas hipóteses, dando ao roteiro um papel mais norteador do que um limitador rígido.

A adoção da entrevista semiestruturada como método de coleta de dados deve-se principalmente pela flexibilidade. Uma vez que não é necessário restringir todas as perguntas ao formato específico na qual elas foram elaboradas no roteiro, a entrevista tem um fluxo mais próximo de uma conversa (MANZINI, 2004).

Boni e Quaresma (2005) defendem que uma das etapas mais importantes da entrevista semiestruturada é a preparação. Cada pergunta deve ser elaborada e ter

em vista o objetivo a ser alcançado. Para auxiliar o preparo da entrevista e complementar o entendimento geral do caso sob estudo, realizou-se uma extensa pesquisa na imprensa especializada no mercado de jogos digitais e o autor deste trabalho também teve uma experiência como consumidor do produto. Na pesquisa documental junto à imprensa especializada foram analisados documentos como: notícias, artigos de opinião, opiniões de consumidores em redes sociais, vídeos no YouTube, entre outros.



## 5 A LENDA DO HERÓI

A Lenda do Herói é um jogo digital idealizado pela Castro Brothers e desenvolvido por ela em parceria com a Dumativa. Dumativa é uma empresa de desenvolvimento especializada em jogos digitais. Fundada em 2012, a companhia conta com três títulos em seu portfólio. O projeto de lançamento teve início em 2014, com disponibilização da primeira versão, e a versão definitiva, em português e inglês, foi lançada em 2021. Trata-se de um título nacional de ação e plataforma, no qual o jogador controla o personagem chamado simplesmente de “Herói” e que, como em vários outros títulos muito clássicos, busca salvar a princesa. Entretanto, mesmo reproduzido o cliché amplamente usado na indústria, A Lenda do Herói também adotou mecânicas de jogo bastante inovadoras à sua época. Trouxe uma releitura do formato de jogo de plataforma, onde o jogo acontece controlando um personagem da esquerda para direita num cenário 2D e enfrentando obstáculos e inimigos. A Lenda segue em essência esse formato, mas implementa uma inovação que trouxe a identidade do título em inglês: *A Song For a Hero*. Tudo que o jogador faz (ou até mesmo não faz) durante o jogo é cantado e narrado com versos originais escritos pelos idealizadores, totalizando 3.000 (três mil) versos. Por conta dessa mecânica única de cantar o progresso do jogador, a Castro Brothers viu-se diante de um desafio muito grande na etapa de desenvolvimento.

Até então não existiam *engines*<sup>8</sup> que eram capazes de dar suporte à ideia de cantar o progresso do jogador. Então, essa característica teve que ser desenvolvida do zero. A escolha de não usar uma *engine* também foi um dos principais fatores que permitiu liberdade criativa aos desenvolvedores, apesar de também ter gerado diversos problemas. Um dos principais problemas gerados pela ausência de uma *engine* foi o prazo: a *engine* funciona como uma caixa de ferramenta para os desenvolvedores. Vários aspectos de jogabilidade e construção do mundo são elementos que já vem prontos em algum grau pela *engine*, sendo necessário apenas adaptá-los para a necessidade do produto. Vários desses aspectos tiveram de ser construídos do zero, como gravidade, caixa de impacto, interação entre personagens, coleta de itens, renascimento do personagem em determinado ponto do mapa, etc.

---

<sup>8</sup> *Software* de motor gráfico utilizado no desenvolvimento de jogos. Funciona como um pacote que pré-implementa diversas funcionalidades, como interação entre personagens, inventário, gravidade, modelagem de personagens, criação de mapas e cenários etc.

Construir todos esses elementos do zero ocasionaram alguns *bugs* no lançamento, que foram rapidamente corrigidos. Entretanto, esses *bugs* iniciais causaram uma percepção negativa em vários consumidores que ficaram com essa primeira impressão até hoje, como pode ser visto na lista de comentários da Steam. O jogo foi desenvolvido utilizando principalmente a linguagem de programação C#<sup>9</sup>.

O título também aposta bastante no humor dos versos, valendo-se de diversos clichês da cultura *pop* e fazendo referências a diversas obras, sejam outros jogos, programas de televisão, seriados e demais mídias. A fórmula é bastante conhecida em títulos estrangeiros, mas por se tratar de um título nacional com referências nacionais, o formato gera um reconhecimento pelo público brasileiro até então inexplorado.

O jogo contou com um modelo de financiamento coletivo, através da plataforma de *crowdfunding* Catarse.me, que é analisado no trabalho de Ribeiro, Almeida e Rios (2017) como um dos casos mais bem sucedido desse tipo de financiamento à época. Em 2014, quando foi lançada a campanha, esse modelo de financiamento ainda não era tão popular no Brasil, tornando os patamares que a lenda alcançou extremamente relevantes: R\$ 258.487 (duzentos e cinquenta e oito mil, quatrocentos e oitenta e sete reais), apoiados por 6049 (seis mil e quarenta e nove) pessoas<sup>10</sup>.

A ação empreendedora da Castro Brothers no contexto de idealização e desenvolvimento inicial foi focada em criar um mercado, em contraste da abordagem tradicional. Como abordado anteriormente, desenvolver um jogo digital requer investimento, frequentemente muito alto, além de bastante tempo e tecnologia. Na ausência desses recursos, A Castro Brothers tomou a decisão de lançar a campanha de financiamento coletivo, sem segmentar especificamente o mercado em que queria penetrar. Sabia-se apenas que já existia uma audiência por conta dos vídeos que a Castro Brothers produzia no YouTube, que podem ser vistos no início do vídeo de Castro (2022). A partir dela, trabalhou-se o desejo dessa audiência de transformar os vídeos que deram origem ao título em um jogo. Apesar da mecânica de plataforma que o jogo adotaria ser frequentemente associada a títulos casuais, como vimos anteriormente, mesmo diferentes tipos de *gamers* se tornaram consumidores do

---

<sup>9</sup> Linguagem de programação de propósito geral, frequentemente utilizada para desenvolvimento de jogos e aplicações para smartphone.

<sup>10</sup> As informações sobre o financiamento coletivo estão em: <https://www.catarse.me/alendadoheroi>.

produto, o que sugere sucesso em converter a audiência da Castro Brothers e em conquistar um público ainda mais amplo. Isto é, conforme informações coletadas durante a entrevista, não houve uma segmentação de mercado ou mapeamento de público-alvo, mas sim um desenvolvimento de projeto baseado no que os idealizadores acreditavam que queriam entregar como produto e considerando sempre o *feedback* da comunidade, como relatado durante a entrevista. Esse senso de comunidade, refere-se ao que foi construído pela Castro Brothers em torno do título, convertendo a audiência dos vídeos de humor no YouTube em potenciais consumidores do produto que viria a ser A Lenda do Herói. Um resumo da evolução do jogo e seus marcos pode ser visto em Castro (2022). Cabe mencionar que quando do lançamento do produto, a expectativa era que ele atraísse um público da geração dos anos 80-90, tendo sido uma surpresa o sucesso reportado também entre crianças. Atualmente, os filhos da comunidade inicial também figuram entre o público conquistado pelo jogo. Ademais, como explorado anteriormente, por mesclar características de um jogo casual com desafios de habilidade, o título atende a diferentes perfis de *gamers.*, tendo essa combinação surgido como resposta a sugestões e críticas dos jogadores.

A Lenda do Herói é um jogo independente, financiado pela comunidade, altamente inovador e único em suas mecânicas no contexto em que foi lançado. Um resumo das etapas da primeira versão pode ser visto no vídeo de Castro (2016). Apesar do título ter sido lançado inicialmente para computador, teve um processo de lançamento semelhante à um jogo de *smartphone*, onde foi distribuído diretamente pelos desenvolvedores. Posteriormente, foi também disponibilizado para Nintendo Switch e os idealizadores pretendem, no futuro, fazer o lançamento para outras plataformas como PlayStation e Xbox. Com mais de R\$200.000,00 arrecadados em campanha de financiamento coletivo em 2014, o ápice de vendas de A Lenda do Herói foi atingido somente em 2021, com o lançamento da versão final (edição definitiva), quatro anos após o lançamento original do título, que passou por diversos *patches* de melhorias e correções de *bugs*, bem como lançamento de conteúdo adicional pago e gratuito.

O lançamento da versão final e disponibilização para Nintendo ocorreu apenas após a maturidade do projeto e de sua localização<sup>11</sup> para o inglês. Desde o início, os idealizadores tinham o lançamento em console e de uma versão em inglês como um sonho, mas foi a partir da observação de recursos disponíveis que pouco a pouco transformaram o sonho em realidade.

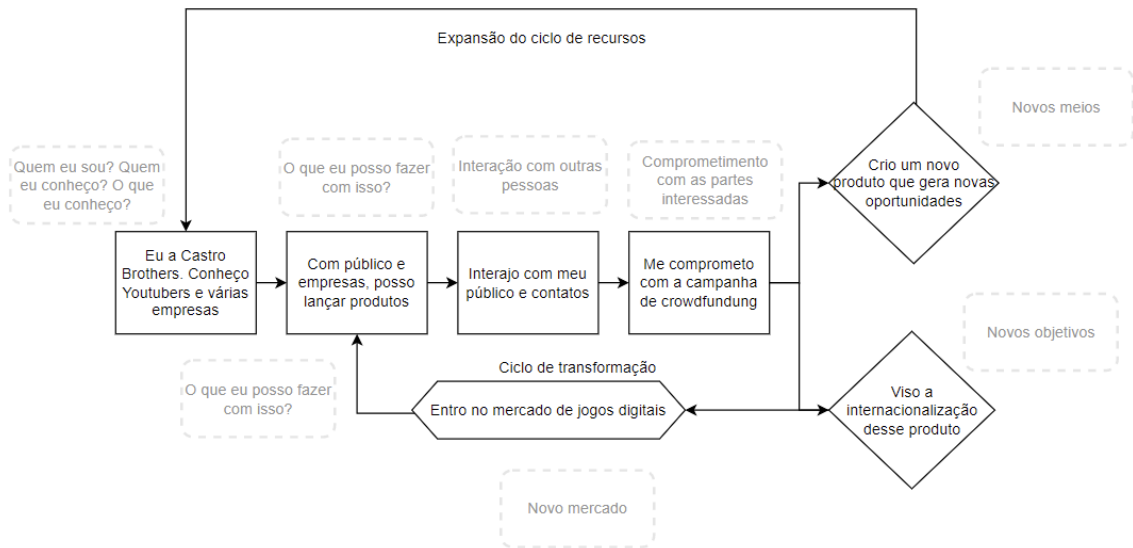
## 5.1 EFFECTUATION X A LENDA DO HERÓI

As ações empreendedoras da Castro Brothers com o projeto de lançamento da Lenda do Herói, reunindo recursos com financiamento coletivo, estabelecendo parceria com a Dumativa, criando e sendo impulsionada pelo desejo em uma audiência que já existia, sugere uma forte abordagem orientada pela teoria de *effectuation*. Pressupondo que a ação empreendedora foi um dos principais fatores para o patamar de sucesso atingido, a relação com a teoria de *effectuation* fica ainda mais evidente, conforme apresentado na Figura 9. Parte-se do mapeamento dos recursos disponíveis (alguns exemplos: habilidades de músico, *gamer*, *youtuber* e humorista; audiência da Castro Brothers; incentivo do público; contatos) e das oportunidades que podem ser criadas a partir deles (atender a demanda do público e superá-la), bem como com a atenção ao *feedback* da comunidade sobre diversas características do produto. Com a campanha de financiamento coletivo minimizam-se as perdas financeiras, tornando o possível fracasso do projeto como um risco aceitável. Ao estabelecer parceria com a Dumativa que desenvolveria o jogo, observa-se a fase de interação com outras pessoas e comprometimento com as partes interessadas, gerando assim novos recursos e meios de criar as oportunidades que viriam a ser exploradas com o lançamento do título.

---

<sup>11</sup> A localização de um jogo é o processo de apresenta-lo em uma língua diferente da original, indo além de uma simples tradução. No caso da Lenda do Herói, como o jogo é todo cantando e os versos trazem sátiras, o processo de localização foi bem mais trabalhoso do que uma tradução direta.

**Figura 9 – A Lenda do Herói e Effectuation**



Fonte: Elaboração própria.

Apesar de toda ação empreendedora da Castro Brothers sugerir uma forte ligação com a teoria de *effectuation*, há o contraponto de que havia um objetivo claro em mente: os idealizadores pretendiam lançar o produto, o que pode denotar que inicialmente havia um paradigma mais ligado as teorias de *causation*, pois partindo desse objetivo inicial é que se desenrolam as demais fases do projeto. Por outro lado, conforme dito na entrevista, foram as sugestão e comentários dos seguidores do canal do YouTube da Castro Brothers, que conduziram à ideia de que havia uma real possibilidade de lançamento de um título. Ademais, podemos observar outro ponto de aderência da teoria de *effectuation* no processo de internacionalização do título. A abordagem para internacionalização segue em essência a mesma fórmula processual do lançamento, mas com algumas diferenças fundamentais. A Castro Brothers vê potencial no mercado internacional para o produto a partir de recursos pré-existentes, conforme dito na entrevista. Como um dos sócios domina a língua inglesa e já existe também um produto de sucesso nacional, bem como recursos financeiros próprios, planeja-se explorar novas oportunidades lançando o jogo internacionalmente e para outras plataformas, como PlayStation e Xbox, mitigando o risco bem como criando potencialmente novos meios e objetivos (FISHER, 2012; SARASVATHY, 2008; BARROS, SIGAHI, SALTORATO, 2020).

Vê-se, portanto, que assim como no estudo de Arvidsson (2020), há alguma alternância entre a condução das ações empreendedoras, ainda que predomine a

orientação de *effectuation*, mais aderente ao surgimento de inovações e de novos mercados, segundo Sarasvathy (2008). Vale lembrar que a mecânica de jogo cantado foi algo inédito à época e, talvez, até os dias atuais. Além disso, com a localização do jogo e lançamento em console, abrem-se portas para novos mercados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou responder a seguinte questão: “Como as ações empreendedoras dos produtores, observadas sob as teorias de *effectuation* e *causation*, relacionam-se com o sucesso de um jogo digital no Brasil?”. Para responder essa pergunta, usou-se como referência o jogo A Lenda do Herói.

No caso estudado, chega-se à conclusão de que fatores tecnológicos, como a ausência de uma *engine* para o desenvolvimento do título, foram essenciais para permitir a liberdade criativa que foi atingida no produto e, conseqüentemente, suas qualidades técnicas aliadas à proposta diferenciada de ser um jogo cantado. Esses fatores somados ao posterior acompanhamento da Castro Brothers do produto, lançando correções e conteúdos adicionais, sugerem uma forte relação da ação empreendedora com o sucesso atingido pelo título, denotando uma relação estreita com a teoria de *effectuation*. A forma como o título foi lançado também é um forte motivador de seu sucesso, tendo o público em volta do título não só como suporte, mas como principal financiador, o que se enquadra em uma das etapas da teoria de *effectuation*. Essa forma de lançamento ajudou a construir o senso de comunidade que é visto nas análises nas plataformas de venda.

Dado o ambiente dinâmico de jogos digitais e a participação ativa do público em manifestar sua opinião, o sucesso de jogos digitais parece estar associado não apenas à qualidade das técnicas do jogo, mas também às ações empreendedoras orientadas, sobretudo, pela teoria de *effectuation*.

O sucesso do título foi uma prova para a indústria nacional de que é possível lançar jogos independentes com apoio da comunidade no Brasil. A desenvolvedora Dumativa, atualmente, trabalha no terceiro título que segue o mesmo formato de lançamento em que A Lenda do Herói foi pioneiro, o que reforça a expectativa de sucesso da fórmula.

A limitação deste trabalho é que se trata de um caso específico dentro do contexto de jogos digitais e não necessariamente pode ser reproduzido para qualquer negócio ou jogo. Apesar do formato de lançamento e desenvolvimento da Lenda do Herói estar sendo replicado pela Dumativa, não há garantia de que qualquer jogo possa ser financiado pela comunidade ou, ainda, que utilizar uma *engine* signifique necessariamente mais liberdade criativa e sucesso conseqüente disso. No caso estudado, observa-se que diversos fatores contribuíram para o sucesso do título,

destacando-se, contudo, a ação empreendedora orientada pelo *effetuation* e, com construção do futuro a partir da realidade observada sob a ótica tanto dos empreendedores quanto de uma comunidade inicial entorno da ideia.

A partir desse contexto, sugere-se replicar o estudo de caso com o novo título da Dumativa, Atividade Paranormal, que replica também o modelo de negócio, mas com outro influencer, Rafael Lange, mais conhecido como Cellbit.



## REFERÊNCIAS

- ARVIDSSON, Henrik G. S.; COUDOUNARIS, Dafinis N. Effectuation Versus Causation: A Case Study Of An It Recruitment Firm. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 24, n. 4, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/344927130\\_Effectuation\\_versus\\_causation\\_A\\_case\\_study\\_of\\_an\\_IT\\_recruitment\\_firm\\_online\\_3112020\\_httpswwwabacademiesorgjournalsinternational-journal-of-entrepreneurship-inpresshtml\\_httpswwwabacademiesorgarticlesEf](https://www.researchgate.net/publication/344927130_Effectuation_versus_causation_A_case_study_of_an_IT_recruitment_firm_online_3112020_httpswwwabacademiesorgjournalsinternational-journal-of-entrepreneurship-inpresshtml_httpswwwabacademiesorgarticlesEf) Acesso em 21 mai. 2022
- BERNEVEGA, Alexander; GEKKER, Alex. The Industry of Landlords: Exploring the Assetization of the Triple-A Game. **Games and Culture**, v. 17, n. 1, p. 47-69, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/15554120211014151>. Acesso em: 2 jan. 2022.
- BARROS, Bruno R.; SIGAHI, Thiago F. A. C.; SALTORATO, Patrícia. Confrontando a visão clássica da ação empreendedora: a lógica *effectuation* como forma de lidar com incertezas. **Exacta**, v. 18, n. 2, p. 259-277, 2020. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/341748001\\_Confrontando\\_a\\_visao\\_classica\\_da\\_acao\\_e\\_mpreendedora\\_a\\_logica\\_effectuation\\_como\\_forma\\_de\\_lidar\\_com\\_incertezas](https://www.researchgate.net/publication/341748001_Confrontando_a_visao_classica_da_acao_e_mpreendedora_a_logica_effectuation_como_forma_de_lidar_com_incertezas). Acesso em: 01 jan. 2022.
- BONI, Valdete; QUARESMA, Silvia. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68-80, 2005. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/view/18027/16976>. Acesso em: 11 dez. 2021.
- CASTRO, Brothers. **A Lenda do Herói - 10 ANOS!** YouTube, 2022. Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=19nh\\_VuqJ20](https://www.youtube.com/watch?v=19nh_VuqJ20). Acesso em 01 mai. 2022.
- CASTRO, Marcos. **A Lenda do Herói – Fases 1 a 4.** YouTube, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=wGmodpN5ZH8>. Acesso em 01 mai. 2022.
- CASTRO, B. G. A; NASCIMENTO, T. G.; LIMA, J. O. A. Jogos digitais: percepção de valor através de elementos objetivos e subjetivos. **Suma Negócios**, v. 10, n. 21, p. 35-44, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14349/sumneg/2019.V10.N21.A5>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- CROISSANT, Maximilian; FRISTER, Madeleine. A data-driven approach for examining the demand for relaxation games on Steam during the COVID-19 pandemic. **PLoS ONE**, v. 16, n. 12, 2021. Disponível em: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0261328>. Acesso em: 25 dez. 2021.
- FAIA, Valter S.; ROSA, Marco A. G.; MACHADO, H. P. V. Alerta Empreendedor e as Abordagens Causation e Effectuation sobre Empreendedorismo. **RAC**, v. 18, n. 2, p. 196-216, 2014.
- FISHER, Greg; Effectuation, Causation, and Bricolage: A Behavioral Comparison of Emerging Theories in Entrepreneurship Research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 1019-1051, September, 2012. Disponível em: <https://www.effectuation>.

org/?research-papers=effectuation-causation-and-bricolage-a-behavioral-comparison-of-emerging-theories-in-entrepreneurship-research. Acesso em 02 de mai. 2022.

FLEURY, Afonso; NAKANO, Davi; CORDEIRO, José (coord.). **Mapeamento Da Indústria Brasileira E Global De Jogos Digitais**, 2014. 267 p. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/807f877e-22d7-44e5-b11c-c6bd1cf65b66/chamada\\_publica\\_FEP0211\\_mapeamento\\_da\\_industria.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lxKa6Gq](https://www.bndes.gov.br/wps/wcm/connect/site/807f877e-22d7-44e5-b11c-c6bd1cf65b66/chamada_publica_FEP0211_mapeamento_da_industria.pdf?MOD=AJPERES&CVID=lxKa6Gq). Acesso em: 20 out. 2021.

MANZINI, Eduardo. Entrevista Semi-Estruturada: Análise de Objetivos e de Roteiros. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE PESQUISA E ESTUDOS QUALITATIVOS, 2, 2004, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: USC, 2004, 10p. Disponível em: [https://www.marília.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marília.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf). Acesso em: 11 dez. 2021.

PAAßEN, Benjamin; MORGENROTH, Thekla; STRATEMEYER, Michelle. What is a True Gamer? The Male Gamer Stereotype and the Marginalization of Women in Video Game Culture. **Sex Roles**, v. 76, p. 421-435, 2017. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11199-016-0678-y?noAccess=true>. Acesso em: 12 dez. 2021.

REBEIRO, Rodrigo; ALMEIDA, Erick; RIOS, Riverson. A Lenda do Herói” Como o Mais Bem-Sucedido Crowdfunding Brasileiro. In: XIX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Fortaleza. **Anais [...]**. Fortaleza: XIX CCCRN, 2017. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2017/resumos/R57-1685-1.pdf>. Acesso em: 20 jan. 2022.

RITZKI, N M; MUKHARIL, A; HERMAWAN, Y A. Relationship between development and quality of video games. **Journal of Physics: Conference Series**, 1402 066088, 2019. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1402/6/066088/pdf>. Acesso em: 15 dez. 2021.

SAMARNGGOON, Keattikorn; KUNKHET, Arus. An Investigation of Monetisation Models in Digital Games. In: Joint International Conference on Digital Arts, Media and Technology with ECTI Northern Section Conference on Electrical, Electronics, Computer and Telecommunications Engineering 2019, Thailand. **Anais [...]**. Thailand: ECTI DAMT-NCON, 2019, pp. 64-68. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8692277>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SARASVATHY, Saras D. **Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.

SAKUDA, Luiz Ojima; FORTIM, Ivelise (Orgs.). **II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais**. Ministério da Cultura: Brasília, 2018. Disponível em: <https://censojogosdigitais.com.br/wp-content/uploads/2020/03/AF-II-Censo-completo.pdf>. Acesso: 30 abr. 2022.

SOUZA, Lucas *et al.* Os Grupos de Gamers: Segmentação de Mercado dos Jogadores de Jogos Eletrônicos. **Brazilian Business Review**, v. 18, p. 178-195, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/bbr/a/BxJDFwRL66MqxcFgbv59X9c/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 nov. 2021.

SOUZA, Lucas; FREITAS, Ana. Consumer behavior of electronic games? players: a study on the intentions to play and to pay. **Revista de Administração**, v. 52, n. 4, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/kfph9r37hFKSWxJSMYwfvSw/?lang=en>. Acesso em: 15 nov. 2021.

SU, Yanhui; BACKLUND, Per; ENGSTRÖM, Henrik. Business Intelligence Challenges for Independent Game Publishing. **International Journal of Computer Games Technology**, v. 2020, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2020/5395187>. Acesso em: 15 nov. 2021.

VALVE CORPORATION. **Steam**, 2022. A Lenda do Herói - Edição Definitiva. Disponível em [https://store.steampowered.com/app/389170/A\\_Lenda\\_do\\_Herói\\_Edição\\_Definitiva/?l=brazilian](https://store.steampowered.com/app/389170/A_Lenda_do_Herói_Edição_Definitiva/?l=brazilian). Acesso em: 01 mai. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZANELLA, Liane. **Metodologia de Pesquisa**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2. ed., 2013.