

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

RODRIGO DA CUNHA OLIVEIRA

**IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE SERVIÇOS AOS CONSUMIDORES
DE VIDEOGAME**

**PORTO ALEGRE
2014**

RODRIGO DA CUNHA OLIVEIRA

**IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE SERVIÇOS AOS CONSUMIDORES
DE VIDEOGAME**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Daniela Callegaro de Menezes

PORTO ALEGRE
2014

RODRIGO DA CUNHA OLIVEIRA

**IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE SERVIÇOS AOS CONSUMIDORES
DE VIDEOGAME**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Daniela Callegaro de Menezes

Conceito Final: _____

Aprovado em: ____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. _____ – Escola de Administração – UFRGS

Orientadora: Prof. Dra. Daniela Callegaro de Menezes – Escola de Administração – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço,

Aos meus pais, Luiz e Mara, por todo o apoio e ensinamentos durante a minha vida.

Às minhas irmãs, Caroline e Michele, pelo companheirismo e compreensão.

À minha tia-avó Marina, que sempre me inspirou a dar o melhor de mim para evoluir como pessoa e como profissional.

À minha amada esposa Josiane, que esteve sempre ao meu lado apoiando e acreditando incondicionalmente.

Ao André e ao Daniel, que além de grandes amigos, são sócios da Clube de Games e compreenderam a proposta, disponibilizando todas as informações solicitadas sem pestanejar.

Aos atuais integrantes e também aos ex-integrantes do projeto Papo de Sucesso, do qual faço parte, pelos ensinamentos, pelas provocações e pela compreensão quando foram necessários.

À Escola de Administração da UFRGS e seus professores e funcionários, que contribuíram com meu desenvolvimento acadêmico.

À professora Dra. Daniela Callegaro, professora orientadora, que contribuiu muito para este trabalho, que foi sempre solícita para me ajudar e, principalmente, paciente com a minha ansiedade durante todo o processo.

À todos os amigos, colegas e ex-colegas de trabalho que me apoiaram em vários momentos e ficaram na torcida por esse momento, em especial à Andresa que ajudou muito nessa reta final.

RESUMO

Identificar onde uma empresa deve direcionar seus esforços no mercado de videogames pode ser essencial para que ela cresça ou até mesmo sobreviva. Apesar deste mercado no Brasil seguir em um ritmo acelerado de crescimento em relação ao restante do mundo, é imprescindível às empresas que conheçam seu público-alvo para oferecer-lhe soluções mais adequadas. Ainda assim, esta é uma premissa frequentemente negligenciada pelos empresários, especialmente aqueles menos experientes. O presente trabalho utilizou pesquisas exploratórias, pesquisas conclusivas e um método de análise que permitiu analisar as preferências dos clientes de uma empresa do ramo, mas que poderiam ser replicados para qualquer outra empresa. Com os resultados encontrados, foi possível identificar as principais oportunidades de criação ou melhoria de serviços que poderiam satisfazer os principais desejos e necessidades de consumo dos clientes pesquisados. De posse destas informações, empresários do setor e especialmente da empresa estudada, podem direcionar seus esforços no sentido de desenvolver tais serviços e agreguem mais valor aos seus clientes, obtendo melhores resultados econômicos como consequência.

Palavras-chave: Marketing. Comportamento do Consumidor. Identificação de Necessidades dos Clientes. Novos Produtos. Desenvolvimento de Produtos e Serviços. Mapeamento de Oportunidades. Co-Criação.

ABSTRACT

Nowadays, for a company in the videogame market, identifying where to put their efforts could be essential to grow and even to survive. Although this market is growing faster in Brazil than in the rest of the world, it is imperative to companies that they truly know their target audience to offer proper solutions. Yet, this is something overlooked by many entrepreneurs, especially those with lower business administration experience. This term paper conducted exploratory research, conclusive research and an analysis method that allowed to analyze customers preferences from an specific company; but still, this methodology could be replicated to any other company. With this study's findings, it was possible to identify the main opportunities to create or improve services that could satisfy main consumer needs and wants. With this information, administrators from this market and, especially, from the studied company, can focus their efforts to develop such services and add more value to their customers, obtaining better results as a consequence.

Keywords: Marketing. Consumer Behavior. Identifying Needs of Customers. New Products. Products and Services Development. Opportunities Mapping. Co-Creation.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
1.1	DESCRIÇÃO DO PROBLEMA	8
1.2	OBJETIVOS	10
1.2.1	Objetivo geral	10
1.2.2	Objetivos específicos	11
1.3	JUSTIFICATIVA	11
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1	O ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR	12
2.1.1	A importância do estudo do comportamento do consumidor	12
2.1.2	A complexidade do estudo do comportamento do consumidor e as delimitações deste trabalho	14
2.1.3	As influências no comportamento do consumidor	15
2.2	COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR COMO UM PROCESSO	16
2.2.1	Reconhecimento da necessidade	17
2.2.2	Procura de informações	17
2.2.3	Avaliação de alternativas do mercado	18
2.2.4	Decisão de compra	18
2.2.5	Consumo	19
2.2.6	Avaliação pós-consumo	19
2.3	NOVOS PRODUTOS	19
2.3.1	Identificação de necessidades	19
2.3.2	Desenvolvimento de produto e serviços	20
2.3.3	Criando valor para os consumidores	21
3.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
3.1	PESQUISA EXPLORATÓRIA	23
3.2	PESQUISA CONCLUSIVA	24
3.3	MAPEAMENTO DAS OPORTUNIDADES	25
4.	ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA	28
4.1.1	Relação custo-benefício	28
4.1.2	Procedimentos durante a compra	29
4.1.3	Atributos técnicos do produto	29
4.1.4	Aspectos sociais do produto	30
4.1.5	Experiência de uso / interação	30
4.2	ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA CONCLUSIVA	30
4.2.1	Análises das classificações quanto à importância	32
4.2.2	Análises das classificações quanto à satisfação	37
4.3	MAPEAMENTO DAS OPORTUNIDADES EXISTENTES NO MERCADO PESQUISADO	43

4.3.1	Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto	49
4.3.2	Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto	49
4.3.3	Pós venda eficiente e especializado	50
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA	55
	APÊNDICE B – ITENS IDENTIFICADOS A SEREM PESQUISADOS E SEUS AGRUPAMENTOS	56
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CONCLUSIVA	58

1. INTRODUÇÃO

A atual sociedade de consumo em que vivemos exige das organizações cada vez mais eficiência no cumprimento do seu papel que, de acordo com Drucker (2001), é criar um consumidor através de duas atividades básicas: marketing e inovação.

Do ponto de vista de uma destas atividades, o Marketing, Baker (2009) lista os seus seis compostos: definição de produto (e serviço), testes de mercado, posicionamento, relações públicas, serviços ao cliente e preço. O autor (op. cit.) ressalta ainda que a utilização dos compostos de marketing de acordo com a finalidade das empresas – satisfazer as necessidades e desejos do consumidor – só acontece quando os profissionais de marketing compreendem bem o comportamento dos consumidores alvo.

A empresa objeto deste estudo, Fontoura Vargas e Oliveira LTDA, atua com a venda de videogames, jogos e seus acessórios; exclusivamente através da internet. Ela foi fundada pelos seus proprietários em fevereiro de 2013 utilizando apenas conhecimentos empíricos a respeito do mercado e de seus consumidores. Estes conhecimentos se demonstraram insuficientes para que a empresa desenvolvesse um serviço adequado às necessidades de seu público alvo fazendo com que ela obtivesse, virtualmente, nenhum resultado econômico.

É bastante provável que o insucesso da empresa esteja relacionado a incapacidade da empresa de entender as necessidades e desejos dos seus consumidores e, por consequência, de desenvolver serviços de conveniência para satisfazer estes clientes.

1.1 DESCRIÇÃO DO PROBLEMA

Segundo a GFK (2013), multinacional especializada em pesquisas de mercado, o mercado brasileiro de jogos de videogame e seus consoles movimentaram cerca de um bilhão de reais ao longo do ano de 2012, obtendo um crescimento de 43% de faturamento em relação ao ano anterior enquanto a maioria dos países pesquisados demonstrou queda.

Entendendo que o mercado de videogames é grande o suficiente para oferecer oportunidades para novos empreendedores, a empresa Fontoura Vargas e Oliveira LTDA, cujo nome fantasia é Clube de Games, foi fundada na cidade de Porto Alegre – RS. A opção de ser “apenas” mais um revendedor de produtos deste mercado, porém, não parecia atrativa aos sócios da empresa que enxergavam os grandes varejistas – como Walmart, Ponto Frio, Saraiva e outros – como grande ameaça a esse tipo de empresa ao ponto de inviabilizá-la.

A ideia dos sócios, então, foi de explorar a oportunidade de gerar valor aos consumidores de videogame (e de seus acessórios) com produtos e serviços que pudessem complementar a experiência do comprador. A hipótese que os sócios utilizaram na abertura da empresa era a venda de conveniência através da entrega de produtos que contavam com a curadoria da Clube de Games em uma determinada frequência com a contrapartida de uma mensalidade paga pelos clientes.

Este modelo de negócios foi inspirado nas empresas do mercado de bebidas, como a *Have a Nice Beer* e a *Wine.com*, por exemplo. Estas empresas escolhem as bebidas que são enviadas mensalmente a seus clientes em contrapartida de uma taxa mensal paga por eles. Os clientes destas empresas enxergam valor na curadoria delas, garantindo receitas recorrentes a elas e, ao mesmo tempo, clientes satisfeitos e abertos a novas ofertas destas marcas.

O modelo de negócio foi adaptado pelos sócios da Clube de Games de maneira empírica, com base nos interesses em comum entre eles e não com base em qualquer tipo de pesquisa ou estudo. Após quase um ano de atividade, a empresa não obteve êxito na rentabilização do negócio e, uma das razões identificadas para o insucesso, foi a falta de informações a respeito do público alvo, principalmente com relação ao tipo de produto procurado por eles e o tipo de serviço que eles valorizam. A empresa precisa conhecer melhor o comportamento de compra dos seus consumidores para avaliar eventuais ajustes no seu portfólio de produtos e serviços, possibilitando que ela finalmente atinja seu principal objetivo: satisfazer as necessidades e desejos de seus consumidores.

Apesar do seu insucesso econômico, a empresa conseguiu construir uma comunidade online através das redes sociais que promove a interação frequente entre seus participantes. Este fato permitiu que a empresa criasse uma base de contatos com um total de mais de 15 mil indivíduos, composta por clientes ou potenciais clientes

que interagiram com a empresa de alguma forma. Todos os indivíduos da base possuem dados de contato eletrônico registrados (rede social ou e-mail).

Ainda que o modelo de curadoria descrito possa não ter valor para o mercado explorado pela Clube de Games, existem indícios de que alguns serviços de conveniência têm valor percebido pelos consumidores, como por exemplo a Uz Games e outros varejos do mercado de videogame que oferecem facilidades e benefícios como a troca de jogos usados.

Diante deste contexto, surge o problema de pesquisa desse trabalho que busca descobrir, utilizando indivíduos que pertencem à base de contatos da empresa estudada, **quais as principais oportunidades de serviços para atender aos desejos de consumo dos clientes da Clube de Games?**

A viabilidade de realização deste trabalho acadêmico se dá através da disponibilidade da base de contatos por parte da empresa ao autor do trabalho e do suporte teórico disponível, com vasta bibliografia disponível sobre Marketing, Comportamento do Consumidor e Desenvolvimento de Produtos e Serviços.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar quais são as principais oportunidades de criação de serviços que poderiam satisfazer os principais desejos e necessidades de consumo dos clientes da Clube de Games.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar as principais necessidades e desejos relacionados ao processo de compra de videogame e seus acessórios;
- b) Classificar as atuais experiências de consumo quanto à sua importância e à satisfação gerada;
- c) Identificar as necessidades e desejos que estão melhores e piores atendidas pelo mercado.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este trabalho acadêmico é uma oportunidade para o autor utilizar, na prática, os conhecimentos e experiências obtidos ao longo do curso de Administração, prestando uma consultoria à empresa Clube de Games e ajudando seus sócios a terem uma melhor visão sobre seu público alvo e direcionando informações que gerem ações para que a empresa ofereça produtos e serviços mais adequados.

É de interesse do autor que o presente estudo colabore para o desenvolvimento de outras empresas que possam se beneficiar do conhecimento do comportamento de compra dos clientes do mercado de videogames. Compreender melhor as principais necessidades e desejos dos consumidores deste mercado dará às empresas do ramo a oportunidade de ajustar seus processos e portfólios de produtos e serviços para agregarem mais valor percebido aos seus clientes e explorarem o crescente potencial do mercado de forma mais eficiente.

Finalmente, o autor deste trabalho também se beneficia dele tornando-se um consumidor mais consciente. Solomon (2007) ressalta a grande importância do estudo do comportamento do consumidor na melhoria de nossas vidas como consumidores, aumentando o nosso grau de consciência a respeito do que nos leva a consumir, a despeito do senso comum de que os consumidores agem apenas racionalmente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O ESTUDO DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

O primeiro livro texto que aborda o estudo do comportamento do consumidor foi lançado nos Estados Unidos em 1968, sendo que as primeiras universidades passaram a estudar o tema a partir dos anos 70 (MEIRA; OLIVEIRA, 2004). Hoje, poucos profissionais de marketing duvidam que a compreensão do comportamento dos consumidores representa um ativo muito importante para estratégia das empresas.

Segundo KOTLER (2000), marketing é um processo onde os indivíduos satisfazem suas necessidades e desejos através da troca de produtos de valor. Neste caso, chamamos aquele que está satisfazendo suas necessidades e desejos de consumidor.

Meira e Oliveira (2004) definem consumidor como o mais abrangente tipo de cliente, pois inclui o comprador organizacional. Os autores ressaltam que a importância do estudo do comportamento desse indivíduo é fundamental para que as empresas possam desenvolver produtos e serviços que atendam as suas necessidades.

2.1.1 A importância do estudo do comportamento do consumidor

Os profissionais de marketing que dão alta relevância ao estudo do comportamento dos consumidores dos produtos e serviços de suas empresas estão muito bem amparados por diversos autores.

Segundo Drucker (2001), a sociedade de consumo em que vivemos requer das empresas a sua presença real no mercado, definindo seus objetivos na satisfação das necessidades do consumidor e baseando seus ganhos na sua contribuição a ele. Kotler (2000) acrescenta que essa contribuição ao consumidor é igual à diferença

entre o valor total esperado pelo consumidor e o custo total, destacando a importância da geração de valor pela empresa.

Para Solomon (2007), a razão para os profissionais se dedicarem ao estudo do comportamento do consumidor é o fato de ser um bom negócio, já que as empresas existem para satisfazer as necessidades dos consumidores. O autor (op. cit.) conclui que as necessidades dos consumidores serão satisfeitas até onde os profissionais compreenderem as pessoas que usarão os produtos e serviços que as empresas estão tentando vender.

Para que o marketing desempenhe seu papel fundamental (satisfazer as necessidades e os desejos do seu público-alvo), é preciso compreender o comportamento de compra do consumidor através do estudo de como pessoas, grupos e organizações selecionam, compram, usam e descartam artigos, serviços, ideias ou experiências (KOTLER, 2000). Meira e Oliveira (2004) complementam o conceito afirmando que as empresas que realmente conseguem compreender o comportamento do consumidor obtêm grande vantagem competitiva às demais.

LARENTIS (2012, p. 22) busca sintetizar a importância do estudo do comportamento do consumidor transformando-o em resultados:

A partir do momento em que os profissionais de marketing compreendem como os consumidores se comportam, que papéis eles desempenham, com que tipo de clientes eles estão lidando, com quem esses clientes vivem, que tipo de influências recebe, eles podem propor e implementar, adequadamente, estratégias de marketing. Em outras palavras, como atuar nos mercados escolhidos para alcançar os resultados almejados.

Dentre os resultados obtidos através do estudo do comportamento do consumidor e a sua aplicação na prática, Larentis (2012) e Solomon (2007) ressaltam a fidelidade do consumidor à marca devido à criação de um elo muito forte entre produto e consumidor, difícil de ser rompido pelos concorrentes.

O conhecimento deste assunto não é interessante apenas às empresas privadas, mas também a diversas outras entidades como governos, universidades, hospitais, ONGs, igrejas, instituições de utilidade pública, órgãos de proteção ao consumidor e qualquer pessoa que ofereça qualquer coisa. (MEIRA; OLIVEIRA, 2004)

Conforme Las Casas (2009, p. 154) nos adverte, no entanto, “Entender o consumidor é uma das tarefas mais difíceis do marketing”. A seguir, serão

apresentados alguns aspectos da complexidade deste campo e algumas delimitações deste trabalho de conclusão de curso.

2.1.2 A complexidade do estudo do comportamento do consumidor e as delimitações deste trabalho

Solomon (2007) destaca que este tipo de estudo abrange uma ampla área devido aos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram, usam ou dispõem de produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos. Apesar da troca (a compra) em si ser uma parte muito importante do comportamento do consumidor, a visão mais abrangente enfatiza todo o processo de consumo, o que inclui as questões que influenciam o consumidor antes, durante e depois da compra. O autor (op. cit.) conclui que o campo do comportamento do consumidor é interdisciplinar e composto por pesquisadores de diversas áreas que se interessam pelo modo como as pessoas interagem com o mercado.

A interdisciplinaridade do estudo do comportamento do consumidor ainda precisa enfrentar as dificuldades do próprio indivíduo de entender e externar as suas necessidades e desejos. Kotler (2000) lembra que as necessidades e os desejos das pessoas de hoje estão confusos e difíceis de serem identificados apropriadamente.

Larentis (2012) e Meira e Oliveira (2004) definem o estudo do comportamento de compra do consumidor com sete conceitos principais:

- a) **Motivação:** é de ordem interna do consumidor, ou seja, ninguém motiva ninguém: é a própria pessoa que se motiva. Quando o indivíduo busca satisfazer uma necessidade ou desejo, cria-se a motivação para uma compra. É um meio para um fim, iniciado por um problema utilitário ou hedonista;
- b) **Inclui muitas atividades:** sentir, pensar, agir;
- c) **É um processo:** apresenta etapas em sequencia, encadeadas de forma dinâmica e contínua, como a pré-compra, a compra propriamente dita e a pós-compra;

- d) Varia em tempo e complexidade: de compra para compra, dependendo do envolvimento do consumidor com o produto, a necessidade a ser atendida e as consequências da compra em seu dia a dia;
- e) Envolve diferentes papéis: influenciador, comprador, usuário;
- f) É influenciado por fatores externos: cultura, classe social, gênero, grupos de afinidade, etc.;
- g) É diferente para as diferentes pessoas: daí a importância da segmentação de clientes e da construção de estratégias de marketing direcionadas aos públicos consumidores daquele produto.

Larentis (2012) destaca ainda as diferenças entre clientes domésticos e organizacionais. Para este trabalho, consideraremos apenas aspectos relacionados ao comportamento dos clientes domésticos, também chamados de clientes domiciliares, que são os consumidores finais e também o público alvo da empresa que é objeto deste estudo.

Outro ponto importante é que este trabalho buscará manter seu foco nos aspectos mais objetivos do estudo do comportamento do consumidor, especialmente das primeiras etapas do processo, evitando assim aprofundar questões relacionadas a estudos mais amplos do comportamento humano como a psicologia e a antropologia, por exemplo.

2.1.3 As influências no comportamento do consumidor

Os profissionais de marketing devem considerar que o consumidor não recebe influências apenas das ações de marketing, mas de aspectos sociais e situacionais (LARENTIS, 2012). Las Casas (2009) complementa categorizando as influências em internas e externas:

- a) Influências internas: fatores psicológicos, como motivação, aprendizagem, percepção, atitudes, personalidade;
- b) Influências externas: família, classe social, grupos de referência e cultura.

Segundo Drucker (2001), o que o consumidor compra e considera como valor nunca é um produto: é sempre uma utilidade – isto é – algo que o produto faz para ele. Este conceito será fundamental para a correta identificação das necessidades e desejos dos consumidores pesquisados.

Ulwick (2005) afirma de forma categórica que as empresas têm quatro alternativas para perdurarem: ajudar os consumidores a realizar algo específico de uma maneira melhor; ajudar os consumidores a realizar mais coisas; ajudar “não consumidores” a realizar algo que outros já estejam realizando; ou ajudar “não consumidores” a realizar algo que ninguém esteja realizando ainda.

Meira e Oliveira (2004) acrescentam que as empresas prestadoras de serviço conquistam maior espaço no mercado ao oferecer experiências agradáveis a seus clientes. Os varejistas deveriam buscar o entretenimento, porque os consumidores estariam aborrecidos com a experiência de compra típica, tradicional. Eles gostariam de diversão e jogos além das mercadorias.

Ainda que o processo de decisão de compra seja uma parte central do estudo do comportamento do consumidor, a maneira como as pessoas avaliam e escolhem os produtos (e a quantidade de esforço que elas colocam no processo) variam muito, dependendo do tipo de produto e do nível de risco envolvidos (SOLOMON, 2007).

2.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR COMO UM PROCESSO

Meira e Oliveira (2004) definem o ato de compra como um processo de decisão, no qual podem ocorrer diversas atividades mentais, emocionais e físicas. É a mesma definição usada por Kotler (2000), Las Casas (2009) e Solomon (2007).

Dentre as atividades do processo, cita-se como as principais o reconhecimento da necessidade, a procura de informações, a avaliação de alternativas do mercado, a decisão de compra, o consumo e a avaliação pós-consumo. Solomon (2007) lembra ainda que o processo de compra envolve diversos atores que devem ser considerados pelas empresas que pretendem compreender o comportamento de compra dos consumidores.

2.2.1 Reconhecimento da necessidade

Conforme já exposto anteriormente, a necessidade e o desejo do consumidor não podem ser motivados externamente, pois eles são intrínsecos ao indivíduo. Porém, a necessidade e/ou o desejo existem, mesmo que escondidos, e o “objetivo do marketing é despertar, assim, a consciência de que necessidades existem (não criar a necessidade propriamente dita)” (LARENTIS; 2012, p. 14).

Segundo Kotler (2000), o ponto de partida para o entendimento do comportamento do comprador é o modelo de estímulo-resposta. Os estímulos de marketing entram na consciência do comprador, passam pelo processo de decisão dele e levam a certas decisões de compra. O desafio é entender o que ocorre na consciência do comprador entre a chegada de estímulos e sua decisão final.

2.2.2 Procura de informações

Compreender a maneira que os consumidores aprendem sobre os produtos é fundamental para as empresas, conforme nos ensina Solomon (2007). O aprendizado pode ocorrer através de simples associações de estímulos e respostas ou até mesmo através de diversas atividades cognitivas complexas. O autor ainda destaca a grande importância dos diversos atores existentes no processo, principalmente com os atuais adventos da tecnologia como a internet, aplicativos para celular, etc.

Larentis (2012) conclui que a maior fonte de informações e influência para os consumidores atuais é a sua rede de relacionamento. Informações sobre produtos, recomendações para usar ou evitar determinadas marcas, é transmitida nas conversas entre pessoas reais, e não por meio de comerciais de televisão, revistas, e outros. A internet desempenha um papel fundamental para facilitar o acesso a esse tipo de informação.

Solomon (2007) também concorda que o impacto do “boca a boca” é maior hoje em dia devido às ferramentas online e destaca que a importância que o consumidor dá às informações de outros consumidores é muito maior do que a dada às propagandas.

2.2.3 Avaliação de alternativas do mercado

Solomon (2007) esclarece que os grupos de afinidade podem exercer um papel definitivo em alguns processos de compra já que pode haver pressão sobre cada membro para comprar coisas que possam obter a aprovação do grupo. Um consumidor muitas vezes enfrenta a rejeição de seu grupo ou se sente constrangido quando não se adapta às concepções dos demais quanto ao que é bom ou ruim, "certo" ou "errado". O autor, mais uma vez, destaca o papel da internet que também fornece uma via fácil para os consumidores de todo o mundo trocarem informações sobre suas experiências com produtos.

2.2.4 Decisão de compra

“O principal fator que impulsiona os indivíduos ao ato de compra é uma necessidade não satisfeita.” (LAS CASAS; 2009, p. 157)

Partindo desta premissa, o autor sintetiza a tomada de decisão em três diferentes tipos:

- a) Na compra rotineira, são comprados produtos sem muito envolvimento do consumidor, geralmente relacionada aos produtos de conveniência. Os benefícios procurados estão geralmente ligados ao preço do produto, conveniência, alguma característica ou algumas condições de ofertas. As empresas devem estar atentas para os benefícios procurados pelos clientes e ajustar a sua oferta adequadamente.
- b) Na tomada de decisão limitada, os consumidores realizam compras de produtos de escolha, ou de compra comparada. As empresas devem procurar desenvolver uma boa imagem de marca e boas experiências de compras.

- c) Na tomada de decisão extensiva, o comprador está geralmente envolvido na compra de produtos de especialidade, caros, pouco conhecidos, mas que tem uma grande importância para os consumidores.

2.2.5 Consumo

Segundo Meira e Oliveira (2004), quando o consumidor realiza sua compra, as empresas devem oferecer experiências agradáveis para conquistar espaço junto ao consumidor. Os varejistas, por exemplo, deveriam buscar prover mais entretenimento já que os consumidores estariam aborrecidos com a experiência de compra típica e tradicional.

2.2.6 Avaliação pós-consumo

Os itens anteriores são fundamentais para a avaliação de pós-consumo, assim como para as chances do consumidor realizar uma nova compra da empresa. Baker (2009) afirma que um programa de marketing só pode ser excelente se ele continuar fornecendo serviços bons e inesperados ao cliente depois da compra. É a única forma de construir uma longa e positiva relação entre a empresa e o consumidor.

2.3 NOVOS PRODUTOS

2.3.1 Identificação de necessidades

Segundo Ulwick (2005), para ter sucesso, as empresas devem descobrir quais são as métricas utilizadas pelos clientes para avaliar a execução com sucesso de uma determinada tarefa. Esta é a maneira de compreender o processo de compra do

cliente e gerar produtos que sejam capazes de verdadeiramente satisfazer as necessidades desse consumidor. O autor (op. cit.) destaca ainda que obter os *inputs* corretos dos consumidores é crítico para o sucesso do novo produto ou serviço já que isso reduz a variabilidade do processo e acrescenta previsibilidade.

Solomon (2007) ressalta que as empresas tentam satisfazer as necessidades dos consumidores, e que as razões para qualquer produto ser comprado podem variar demasiadamente. Compreender o que motiva o consumidor e como é o seu processo de compra é fundamental.

Já Prahalad e Ramaswamy (2004) chamam nossa atenção sobre mudanças importantes no comportamento dos consumidores que possuem mais informações, com maior velocidade e com menos custo do que qualquer outra época do passado. Eles passam a ser conectados, informados e ativos no processo de compra, exigindo das empresas uma nova maneira de criar valor aos seus clientes, chamada pelos autores (op. cit.) de “co-criação de valor”.

2.3.2 Desenvolvimento de produto e serviços

Ulwick (2005) demonstra em sua metodologia que o sucesso de uma inovação depende da capacidade das empresas em obter três tipos de informação:

- a) Quais tarefas e/ou atividades os consumidores pretendem realizar através (ou durante) da compra do produto ou serviço?
- b) Quais são as métricas ou indicadores que estes consumidores utilizam para medir se eles estão tendo sucesso ou não na realização do item “a”?
- c) Quais são as restrições e/ou preocupações que podem fazer com que o consumidor não opte por um novo produto ou serviço?

O autor (op. cit.) sugere que a obtenção destas informações aconteça através de entrevistas com os consumidores e posterior pesquisa quantitativa. Ele recomenda ainda que se evite – durante o processo de coleta de dados para a criação de um novo produto ou serviço – a utilização de termos como “eliminar” ou “evitar” nas descrições das tarefas a serem avaliadas pelos consumidores. Estes termos podem acrescentar

subjetividade e variabilidade no processo. Deve-se, portanto, utilizar apenas “reduzir” ou “aumentar” no início das descrições das tarefas.

Após a importante tarefa de compreender corretamente as necessidades dos consumidores alvo e obter as informações necessárias para gerar uma inovação de sucesso, a empresa deve identificar e selecionar quais tipos de tarefas que ela pretende ajudar o seu consumidor a cumprir.

Mais uma vez, Ulwick (2005) detalha um método para identificar dentre as tarefas listadas pelos consumidores aquelas que estão melhores ou piores atendidas pelo mercado, oferecendo maior ou menor oportunidade à criação de novos produtos e serviços. Tal metodologia está descrita em mais detalhes no item 3.3 deste documento.

Sobre a precificação, Prahalad e Ramaswamy (2004) chamam nossa atenção para o fato das empresas terem por metodologia padrão associar seus preços aos seus custos. Tal metodologia tem pouco significado ou valor para os consumidores, pois se trata de uma reflexão interna da empresa. Além disso, existe o risco de limitar o desenvolvimento dos produtos ao que a empresa pode oferecer ao invés de levar em conta as experiências almejadas pelos consumidores por causa da “disposição de pagar” dos consumidores que a empresa determina.

2.3.3 Criando valor para os consumidores

Podemos concluir que as mudanças no mercado, já referidas neste trabalho, exigem das empresas uma nova maneira de se relacionar com seus consumidores, sugerindo que o desenvolvimento unilateral de produtos e serviços por parte das organizações não é mais suficiente para fazer com que os consumidores reconheçam valor nisso.

Esta “nova maneira” de criar valor através da cooperação também é destacada por Ulwick (2005), quando ele assume que é mais fácil para as empresas testarem um novo produto após seu desenvolvimento ao invés de envolver, verdadeiramente, o consumidor para cooperar no processo. Desta forma, ainda segundo o autor, as empresas acabam por tomar decisões irresponsáveis para seus planos de longo prazo.

O novo espaço de criação de valor, segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), é centrado em experiências personalizadas de co-criação, desenvolvidas por meio das interações entre os consumidores e as organizações. O valor deixa de decorrer do produto físico, da infraestrutura ou do serviço, situando-se na própria co-criação de experiências em determinado ponto do tempo, local e contexto. Os autores lembram ainda que a “personalização pela personalização” não é a solução, pois a variedade de produtos não resulta, necessariamente, em experiências de consumo melhores.

Ainda no processo de geração de valor, Ulwick (2005) reforça a importância de a empresa reconhecer que a utilidade de qualquer produto ou serviço pode ser categorizada em “funcional”, onde o consumidor define tarefas que ele deseja cumprir com o produto; “pessoal” (ou “emocional”), que explica como o consumidor quer se sentir em determinadas circunstâncias; e “social”, que explica como o consumidor quer ser percebido por outros indivíduos. Todas as três funcionalidades são de extrema importância e devem ser consideradas pelas empresas interessadas em inovações que verdadeiramente gerem valor para os consumidores.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004, p. 37):

[...] a qualidade da experiência decorrente da co-criação é muito diferente daquela resultante da compra de produtos tradicionais. A base de valor para o cliente desloca-se do produto físico (com ou sem serviços auxiliares) para o total da co-criação de experiências, que inclui o projeto conjunto, assim como todas as outras interações entre o consumidor, a empresa e a comunidade mais ampla de usuários.

Conforme os autores (op. cit.), a maioria dos gestores atuais assume que seus produtos físicos são os repositórios de valor, raramente considerando as aspirações, frustrações e anseios dos consumidores que experimentam seus produtos. Para mitigar isso, a experiência total de co-criação é resumida em três elementos principais: diálogo, acesso, avaliação de risco e transparência. A maneira como as empresas conseguem lidar com estes três elementos durante o processo de co-criação de experiências definirá a quantidade de valor (positivo ou negativo) criado por ela.

Ao abordarem as mudanças no mercado consumidor atual, Prahalad e Ramaswamy (2004) destacam uma grande mudança no acesso aos produtos desejados pelos consumidores pois, cada vez mais, eles têm por objetivo ter acesso a experiências desejáveis, não necessariamente ter a propriedade dos produtos ou serviços.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir os objetivos deste estudo, é importante destacar algumas delimitações necessárias. Devido à complexidade do estudo do comportamento do consumidor, o estudo buscou informações apenas das etapas relacionadas ao reconhecimento de necessidades, procura de informações e influência na decisão de compra. Além disso, este trabalho acadêmico se limitou a buscar as informações de uma amostra dos indivíduos entre as 15 mil pessoas que constam na base de contatos da Clube de Games.

Dado o objetivo do estudo e as delimitações da pesquisa indicadas acima, este estudo utilizou inicialmente as técnicas de pesquisa exploratória qualitativa e, em seguida, de pesquisa conclusiva descritiva propostas por Malhotra (2006). Ainda na etapa da pesquisa conclusiva descritiva, também foram utilizadas algumas técnicas propostas por Ulwick (2005) que ajudaram na identificação das ofertas existentes no mercado.

Finalmente, este trabalho usou as técnicas de análise de dados propostas por Ulwick (2005) para ajudar no mapeamento das principais oportunidades existentes no mercado para satisfazer as necessidades e desejos identificados.

3.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA

A pesquisa exploratória, de acordo com Gil (2006) e Malhotra (2006), auxilia a compreensão da situação problema com maior exatidão. Ambos os autores (op. cit.) recomendam, ainda, a aplicação deste tipo de coleta de dados através de entrevistas exploratórias semiestruturadas com alguns integrantes (uma pequena amostra) da população a ser pesquisada.

Malhotra (2006) lembra que este tipo de pesquisa gera dados primários de natureza qualitativa que precisam ser analisados como tal. Estas entrevistas permitiram ao autor deste estudo obter informações muito importantes para auxiliar as etapas subsequentes, auxiliando na organização e criação dos questionários para as pesquisas quantitativas.

Foi utilizada uma amostragem não probabilística por conveniência, através de indivíduos que haviam tido mais contato com a marca Clube de Games e que, supostamente, apresentariam maior facilidade para serem entrevistados (o que acabou se confirmando). A busca por novos indivíduos a serem entrevistados cessou assim que as respostas deixaram de acrescentar novos elementos à pesquisa. Ao mesmo tempo, a quantidade de itens identificados também pareceu adequado para serem pesquisados posteriormente, chegando-se a uma lista com 35 atividades ou características relacionadas ao processo de compra destes indivíduos que representavam as necessidades e desejos deles. Foram entrevistados nesta etapa do trabalho sete indivíduos.

Para que as informações resultantes das entrevistas tivessem uma maior aderência à metodologia recomendada por Ulwick (2005), o roteiro foi concebido para tentar buscar quais atividades eram realizadas por estes indivíduos durante o processo de compra já que as empresas precisam conhecer quais atividades ou tarefas seus clientes pretendem realizar para executar um processo de inovação com sucesso.

Ainda segundo o autor (op. cit.) o conhecimento das necessidades e desejos dos clientes sem tentar conecta-los a uma tarefa ou atividade pode aumentar a variabilidade nas respostas e dificultar a tomada de decisão por parte dos pesquisadores.

As respostas foram agrupadas de acordo com a semelhança dos assuntos, de forma a permitir análises em conjunto. Por fim, as respostas receberam tratamento específico sendo organizadas de acordo com a recorrência delas para serem utilizadas como itens a serem avaliados na pesquisa quantitativa.

3.2 PESQUISA CONCLUSIVA

Foi definida uma amostra de 375 indivíduos a serem pesquisados para que, de acordo com Santos (2014), representasse uma amostra estatisticamente válida para a população total de usuários do Clube de Games (em torno de 15500 indivíduos), com um nível de confiança de 95% e erro amostral de 5%.

O método utilizado para a coleta de dados da pesquisa conclusiva quantitativa descritiva foi a aplicação de um questionário online, construído com base nas análises da pesquisa exploratória que definiu a lista de 35 itens.

O questionário aplicado solicitou que os respondentes avaliassem o grau de importância de cada item em uma escala de um a cinco, onde 5 é o mais importante (“Muito Importante”). Os mesmos itens foram dispostos novamente para serem avaliados de acordo com a satisfação dos participantes em relação àquele item, usando a mesma escala de um a cinco, onde cinco significaria a maior satisfação (“Muito Satisfeito”).

Para fins de análise dos resultados, foram realizadas algumas análises estatísticas dos dados, especialmente a descrição deles, pois, como Gil (2006) ressalta, o primeiro cuidado de um pesquisador deve ser o de descrever os dados obtidos para que se possibilite caracterizar o que é típico no grupo e verificar como os indivíduos se distribuem em relação a determinadas variáveis.

De um modo geral, os dados foram analisados:

- a) Quanto a suas médias, organizando-os de maneira decrescente para destacar os 10 itens melhores avaliados e também os 10 piores;
- b) Quanto aos índices de favorabilidade que, para este estudo, indicaram o percentual da soma de respostas 4 ou 5 do total.

Através destas análises, foi possível produzir os insumos necessários para efetuar o mapeamento das oportunidades.

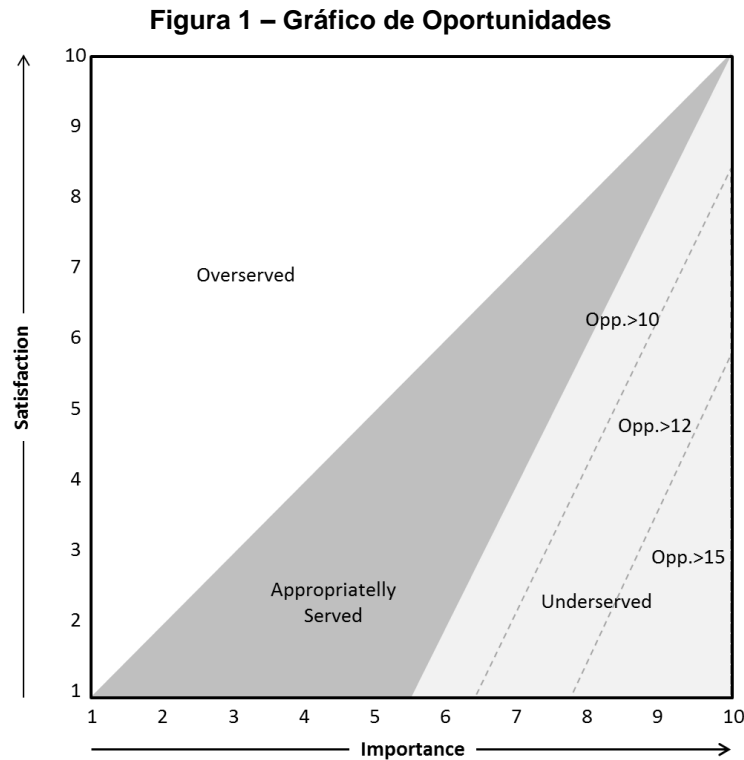
3.3 MAPEAMENTO DAS OPORTUNIDADES

Após a aplicação e a análise dos dados obtidos nas duas pesquisas, o autor utilizou o algoritmo desenvolvido por Ulwick (2005) e descrito em sua obra para determinar quais necessidades estão bem servidas pelo mercado e qual aquelas que oferecem oportunidade para a criação de novos serviços.

O algoritmo consiste em uma fórmula que é aplicada sobre cada resposta da pesquisa conclusiva conforme segue:

oportunidade = importância + máximo(importância – satisfação, 0)

Os resultados obtidos foram plotados em um gráfico e o posicionamento de cada resultado define o tamanho da oportunidade, conforme modelo abaixo:



Fonte: Ulwick (2005, p. 50)

Quanto mais próximo do canto inferior direito, maior potencial para explorar a oportunidade há, para a amostra estudada. Conforme Ulwick (2005) descreve após mais de oito anos de aplicação da metodologia em empresas de vários mercados diferentes, “oportunidade” com resultado maior do que 15 representa uma área de grande oportunidade para ser explorada e não pode ser ignorada, o que é mais raro de ocorrer em mercados mais maduros mas é comum em novos mercados. Outra maneira de se chegar a um resultado neste patamar é utilizando nichos de mercado.

Para resultados entre 12 e 15, o mercado ainda oferece oportunidades difíceis de serem ignoradas pelo tamanho e pelo pouco esforço que exigem. Entre 10 e 12, a oportunidade ainda pode ser valiosa, especialmente se oferecer maior sinergia da empresa com as tarefas identificadas. Já abaixo de 10, em geral, não vale a pena a empresa investir recursos para explorá-la. Ulwick (2005) é bastante radical em sua recomendação de que qualquer esforço direcionado para este tipo de oportunidade deve ser imediatamente suspenso; de que se há necessidade da empresa reduzir custos, que seja em esforços direcionados para este tipo de oportunidade e que,

inclusive, se houver muitas tarefas do mercado neste tipo de resultado para o algoritmo “oportunidade”, que a empresa considere seriamente um movimento para atuar em um novo mercado.

A partir da identificação das maiores oportunidades, o autor fez uma avaliação sobre elas e algumas recomendações de como a empresa pode explorá-las.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA EXPLORATÓRIA

As respostas geraram cinco diferentes agrupamentos de acordo com a semelhança dos assuntos, conforme se pode observar abaixo:

Tabela 1 - Agrupamento das respostas da pesquisa exploratória

Respostas	Perguntas onde ocorreram	Indivíduos	Qtd.
Relação custo-benefício	1, 3, 4, 5, 6, 7	A, B, C, D, F, G	13
Procedimentos durante a compra	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	A, B, C, D, E, G	20
Atributos técnicos do produto	1, 2, 3, 4, 5, 6	A, B, C, D, E, G	14
Aspectos sociais do produto	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8	A, B, C, D, E, F, G	20
Experiência de uso / interação	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8	A, B, C, D, E, F	23

Fonte: Autor

Para construir o questionário que foi utilizado na pesquisa conclusiva, foi feita uma análise mais aprofundada de cada um dos agrupamentos, descritos nas próximas seções.

4.1.1 Relação custo-benefício

A relação entre o custo e o benefício do produto surgiu como resposta para praticamente todas as perguntas e para praticamente todos os indivíduos (apenas um deles não citou em nenhum momento da entrevista).

Com respostas diretamente ligadas ao preço, este agrupamento acabou por gerar apenas três itens a serem analisados posteriormente. Além do preço, surgiu o interesse em ter uma percepção de ter levado na negociação mais do que esperava e o valor futuro do produto como em uma eventual moeda de troca por outros produtos de videogame.

Este último tópico, de servir como moeda de troca, foi bastante destacado por um dos indivíduos entrevistados que afirmou que a maneira de ele avaliar sua satisfação com o produto era a duração do tempo que ele levava até utilizar o produto para trocar por outro (quanto maior esse período, mais ele teria gostado do jogo).

4.1.2 Procedimentos durante a compra

Tarefas ou atividades diretamente ligadas ao processo de compra, desde o processo em si até os fornecedores e seu pós-venda foi outro agrupamento com bastante elementos citados nas entrevistas, estando ausente como resposta em apenas uma pergunta e um indivíduo.

Diferente do custo-benefício, porém, as respostas foram mais dispersas gerando diversos elementos (onze) a serem investigados posteriormente, sendo um dos agrupamentos com mais itens no questionário da pesquisa quantitativa.

As respostas que citaram os procedimentos durante a compra giraram em torno do tempo investido no processo, da confiança nos fornecedores quanto a sua idoneidade (preocupação com fraudes) e ao seu pós venda. A disponibilidade de informações sobre o fornecedor foi outro elemento que surgiu com frequência.

4.1.3 Atributos técnicos do produto

Proporcionalmente, os atributos técnicos do produto foi o agrupamento que consolidou perguntas com menos ocorrências que os demais agrupamentos: foram 14 ocorrências que geraram 5 diferentes elementos a serem avaliados. Ainda assim, ele surgiu em 75% das perguntas e este ausente para apenas um dos indivíduos.

Para construir este agrupamento, as respostas consideradas foram aquelas que citavam a existência de informações sobre o produto, as informações sobre compatibilidade, os idiomas e a idade recomendada para sua utilização.

4.1.4 Aspectos sociais do produto

Os aspectos dos produtos de videogame que estimulam ou facilitam as relações sociais ou aumentam a reputação social dos indivíduos perante aos demais utilizadores do produto foi o único agrupamento que consolidou respostas de todas as perguntas e surgiu de todos os indivíduos entrevistados.

Além de ter tido várias ocorrências, este agrupamento também teve alta concentração pois gerou apenas cinco elementos a serem avaliados posteriormente com vinte ocorrências (média de 4 ocorrências para cada item).

As ocorrências estiveram ligadas ao tipo de interação social promovida pelo produto, à reputação social promovida e à conquista de novos amigos.

4.1.5 Experiência de uso / interação

Respostas relacionadas à experiência de uso do produto foram as que mais ocorreram entre todos os agrupamentos realizados: 23. Apesar disso, esteve ausente no questionamento relacionado ao fornecedor escolhido e também não foi citada por um dos entrevistados.

Outro fator a ser considerado é a dispersão das respostas que geram 11 questões a serem verificadas. Elas foram relacionadas à possibilidade de interação com o produto, utilização do produto tão logo ele seja lançado, o tipo de sensação que ele proporciona ao ser utilizado, o seu realismo, sua capacidade de educar e melhorias ao longo do tempo.

4.2 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA CONCLUSIVA

A média geral das classificações foi de 3,92, indicando que a grande maioria das respostas tiveram avaliações neutras ou favoráveis. Avaliando apenas as classificações quanto à importância dos itens, a média ficou em 4,03 e a média das

classificações quanto à satisfação ficou em 3,81. Estas médias demonstram que, em geral, o questionário parece ter conseguido capturar elementos de real importância para a população analisada durante a pesquisa exploratória, e demonstra também certa neutralidade quanto à satisfação desta população em relação a estes mesmos itens.

Depurando os resultados, podemos ainda ratificar a análise anterior através da tabela abaixo, verificando que mais de 50% das respostas quanto à importância foram no maior grau possível: “Muito Importante = 5”.

Tabela 2: Avaliações quanto à importância

Classificações	Médias	Distribuição das respostas (%)
Respostas "1"	24,11	6,4%
Respostas "2"	16,17	4,3%
Respostas "3"	72,29	19,3%
Respostas "4"	74,60	19,9%
Respostas "5"	187,83	50,1%

Fonte: Autor

É possível observar, ainda, que as respostas com pouca ou nenhuma importância (1 ou 2) somam pouco mais de 10% do total. Da mesma forma, podemos fazer a análise dos números com relação à satisfação na tabela abaixo, que demonstra ainda um percentual expressivo de respostas “5” (quase 40%), mas também de respostas neutras (3), ficando em 25%.

Tabela 3: Avaliações quanto à satisfação

Classificações	Médias	Distribuição das respostas (%)
Respostas "1"	20,97	5,6%
Respostas "2"	31,29	8,3%
Respostas "3"	94,20	25,1%
Respostas "4"	79,09	21,1%
Respostas "5"	149,46	39,9%

Fonte: Autor

Concluindo as análises gerais mais relevantes, podemos fazer uma análise de favorabilidade dos itens quanto à importância e quanto à satisfação, somando o percentual de respostas 4 e 5, chegando aos seguintes resultados:

Tabela 4: Índices de favorabilidade

Quanto à:	Médias de respostas	Percentual de respostas 4 e 5 do total
Importância	262,43	70,0%
Satisfação	228,54	60,9%

Fonte: Autor

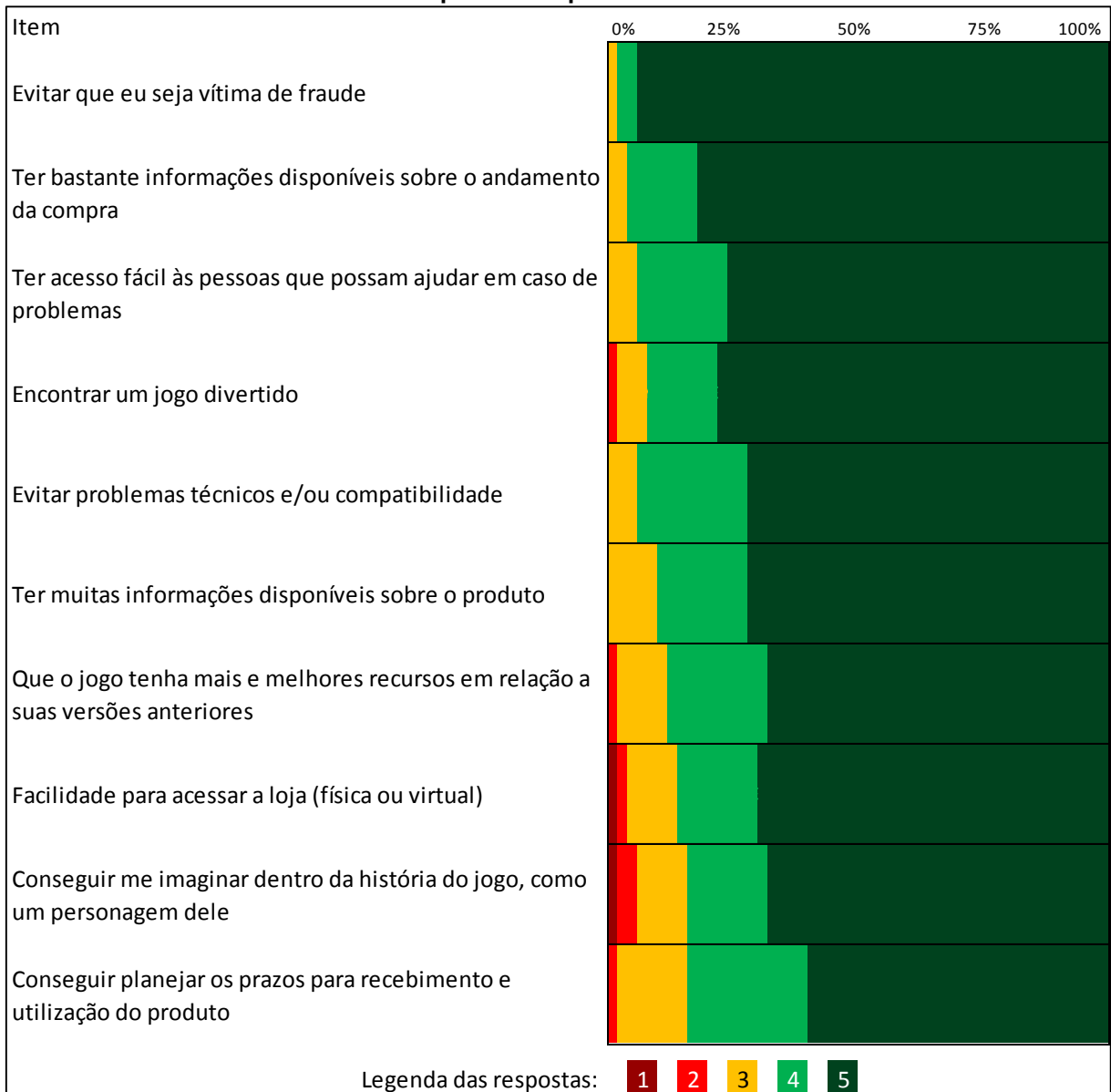
Isto é, 70% do total de respostas quanto à importância do item foram 4 ou 5, enquanto quase 61% do total de respostas quanto à satisfação destes itens tiveram a mesma avaliação.

4.2.1 Análises das classificações quanto à importância

Analisando a primeira parte do questionário, que solicitou aos indivíduos pesquisados a classificação dos itens quanto à importância deles no processo de compra de jogos de videogame e afins, identifica-se que as 10 maiores médias das avaliações corresponde também aos 10 maiores índices de favorabilidade. Para construir esta análise bastou organizar as informações em ordem decrescente quanto à média de cada item e comparar com uma reorganização em ordem decrescente quanto ao índice de favorabilidade.

A figura abaixo demonstra, justamente, os 10 principais itens quanto à importância para a população pesquisada organizados em ordem decrescente quanto à média das respostas:

Figura 2 – Distribuição percentual das respostas nos 10 itens com as melhores classificações quanto à importância



Fonte: Autor

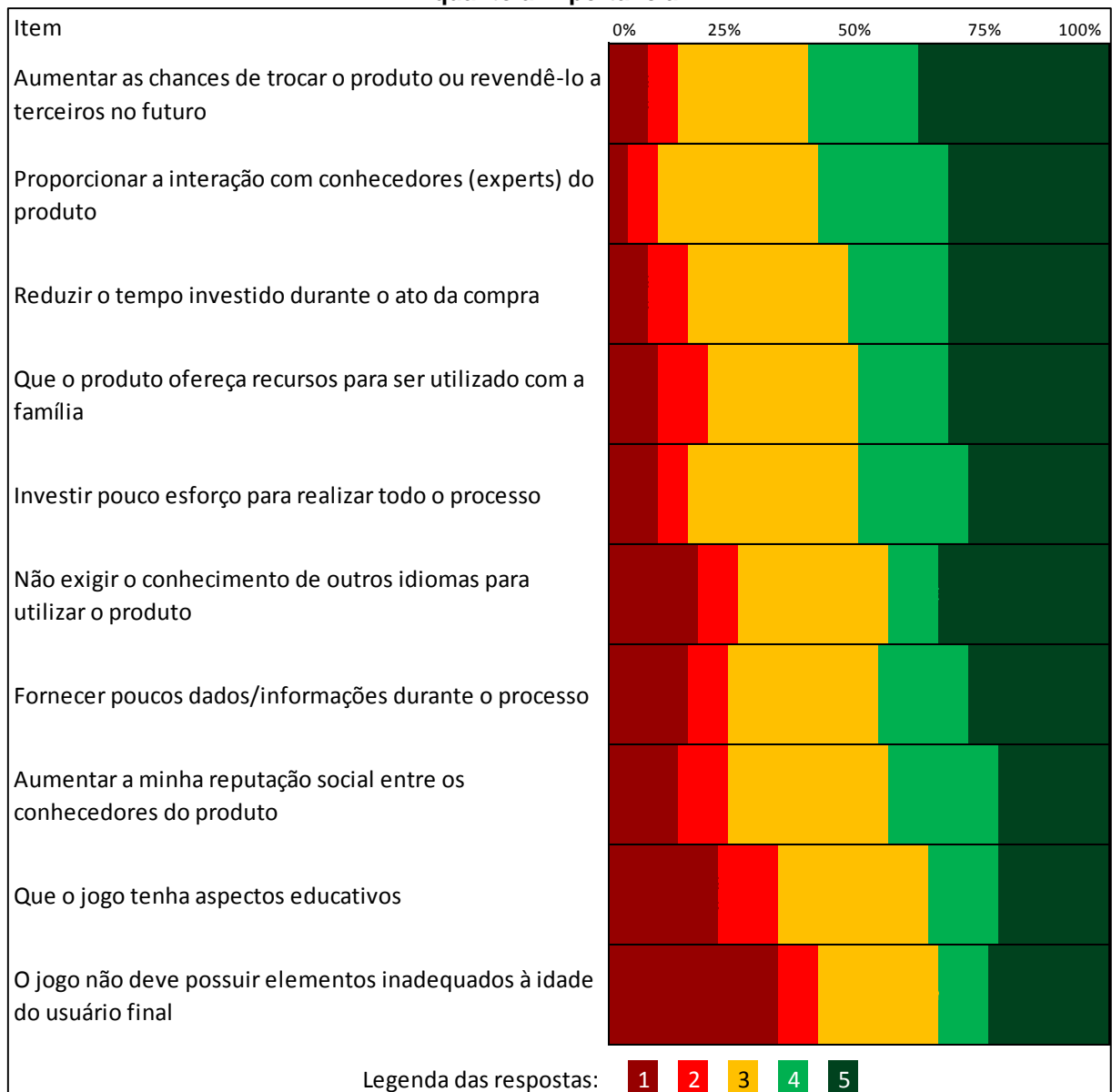
Um aspecto que pode ser destacado é o fato de um dos dois agrupamentos que não foram representados entre os 10 principais itens avaliados ser o de aspectos sociais do produto, que foi justamente o agrupamento que mais apareceu nas respostas da pesquisa exploratória. O outro agrupamento não representado entre os 10 principais foi a relação de custo-benefício.

Já os agrupamentos mais representados foram o de procedimentos durante a compra com 5 dos 10 itens (incluindo os 3 primeiros), seguido pelo de experiências de uso / interação com 3 itens e encerrando com o de atributos técnicos do produto com 2 itens.

Através da análise destes 10 principais itens, podemos concluir que os indivíduos da população pesquisada atribuem alta importância aos aspectos relacionados à credibilidade dos fornecedores e seus processos de pós venda. Os outros itens de alta importância destacados nesta lista estão relacionados à probabilidade dos clientes se divertirem com o produto.

Passando a analisar os 10 itens com as classificações mais baixas quanto à importância, os organizando em ordem decrescente quanto à média das respostas chegamos a seguinte figura:

Figura 3 – Distribuição percentual das respostas nos 10 itens com as piores classificações quanto à importância



Fonte: Autor

Nesta listagem dos itens, ainda temos os três primeiros deles com favorabilidade acima de 50%. Cabe ressaltar que as classificações neutras (3) em todos os itens avaliados (não somente aos dez últimos) foram superiores às classificações desfavoráveis (1 ou 2) para praticamente todos os itens. As exceções foram os dois últimos itens da lista acima, que estavam relacionados aos aspectos educativos do produto e à adequação do produto à idade do usuário final.

Uma hipótese provável para este fenômeno é a de que, proporcionalmente, existam poucos pais entre a população dos usuários da Clube de Games, já que este tipo de preocupação estaria mais associado aos pais dos usuários finais. Porém, não se pode confirmar ou recusar tal hipótese já que não existem dados demográficos suficientes para esta análise. Uma hipótese possível seria o não interesse em geral para estes aspectos, nem mesmo pelos pais, mas novamente não há dados que apoiem a aceitação ou recusa desta.

Analisando esta lista das 10 piores classificações com relação à importância sob a óptica dos agrupamentos, diferentemente da lista das 10 maiores avaliações, temos todos os agrupamentos representados. Os que dizem respeito à experiência de uso e à relação custo-benefício foram representados por apenas um item; já os que dizem respeito aos aspectos sociais do produto e aos procedimentos durante a compra foram representados por três itens.

A tabela a seguir consolida todas as respostas quanto à favorabilidade e quanto à média das classificações relacionadas à importância. Para este trabalho, o percentual apresentado abaixo de “favorabilidade” representa a soma do percentual de respostas 4 e o de respostas 5 como proporção do total de respostas. A média utilizada é a média aritmética. A tabela está organizada em ordem decrescente em relação à média.

Tabela 5: Lista decrescente quanto à média das classificações em relação à importância

Item	Favorabilidade	Média
Evitar que eu seja vítima de fraude	96,0%	4,86
Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra	94,4%	4,74
Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas	92,5%	4,66

Encontrar um jogo divertido	90,7%	4,64
Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade	92,8%	4,62
Ter muitas informações disponíveis sobre o produto	89,6%	4,59
Que o jogo tenha mais e melhores recursos em relação a suas versões anteriores	87,2%	4,51
Facilidade para acessar a loja (física ou virtual)	84,3%	4,45
Conseguir me imaginar dentro da história do jogo, como um personagem dele	82,4%	4,39
Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto	83,5%	4,39
Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais	80,5%	4,33
Proporcionar o encontro de jogadores para partidas online	79,7%	4,31
Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do "dia-a-dia"	78,7%	4,28
Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto	78,7%	4,25
Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade)	75,2%	4,22
Proporcionar a interação com o produto	77,6%	4,18
Ter a percepção de que estou levando mais benefícios do que normalmente estaria	77,1%	4,18
Que o produto ofereça recursos para ser utilizado entre amigos	75,2%	4,17
Possuir vários recursos do jogo em português	72,5%	4,15
Ter alta velocidade de carregamento de cada página acessada para realizar a compra	71,2%	4,13
Ter informações comparativas entre as versões do jogo (especialmente da atual em relação à última)	72,3%	4,07
Conseguir utilizar o produto pouco tempo depois (ou antes) do seu lançamento	70,7%	4,01
Reduzir o tempo gasto para se chegar até a loja (ou carregar o site, para lojas virtuais)	63,2%	3,85

Conseguir substituir outros produtos de entretenimento	61,1%	3,79
Proporcionar a conquista de novos amigos que gostem do assunto	59,2%	3,76
Aumentar as chances de trocar o produto ou revendê-lo a terceiros no futuro	59,2%	3,71
Proporcionar a interação com conhecedores (experts) do produto	56,5%	3,70
Reduzir o tempo investido durante o ato da compra	50,7%	3,55
Que o produto ofereça recursos para ser utilizado com a família	48,3%	3,48
Investir pouco esforço para realizar todo o processo	49,3%	3,47
Não exigir o conhecimento de outros idiomas para utilizar o produto	43,7%	3,32
Fornecer poucos dados/informações durante o processo	45,9%	3,32
Aumentar a minha reputação social entre os conhecedores do produto	42,1%	3,24
Que o jogo tenha aspectos educativos	34,7%	2,95
O jogo não deve possuir elementos inadequados à idade do usuário final	32,8%	2,77

Fonte: Autor

4.2.2 Análises das classificações quanto à satisfação

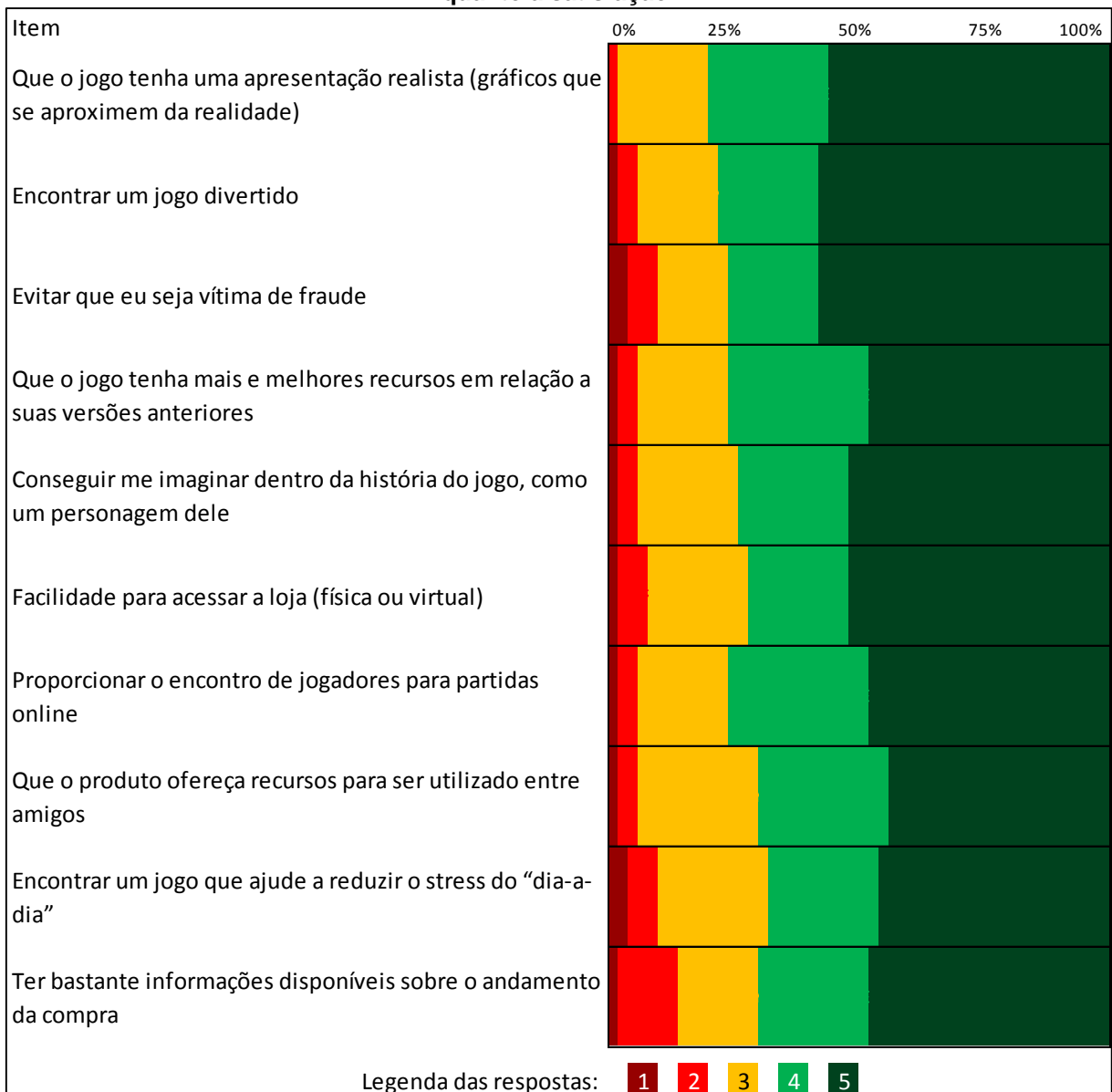
A segunda parte do questionário solicitou aos pesquisados a classificação dos itens em relação à satisfação deles quanto às alternativas existentes no mercado para cada um dos itens.

Realizando o mesmo processo utilizado para analisar as respostas com relação à importância, foi organizada uma lista em ordem decrescente quanto à média de cada item e os 10 primeiros itens foram comparados com uma reorganização em ordem decrescente quanto ao índice de favorabilidade. Diferentemente da análise anterior, a lista sofre uma alteração de posição quanto as listas são comparadas. Utilizando a

média, o item “Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do ‘dia-a-dia’” está entre os 10 primeiros resultados, já quando fazemos a lista pela favorabilidade, este item sai dos 10 primeiros e o item “Conseguir substituir outros produtos de entretenimento” ingressa na lista.

A figura abaixo demonstra, justamente, os 10 principais itens quanto à importância para a população pesquisada organizados em ordem decrescente quanto à média das respostas:

Figura 4 – Distribuição percentual das respostas nos 10 itens com as melhores classificações quanto à satisfação



Fonte: Autor

Outra constatação que se faz necessária é a maior presença de respostas neutras ou desfavoráveis em relação à lista dos 10 principais itens quanto à importância. A média dos 10 primeiros itens de cada lista sintetiza bem este fato, já que o valor dela para a referida lista quanto à importância é 4,58 enquanto a média da lista em relação à satisfação é 4,11.

Com relação ao tema relacionado aos itens da lista, mais uma vez dois agrupamentos não foram representados: relação custo-benefício e atributos técnicos do produto. Dentre os agrupamentos que foram representados, o que se destacou foi o relacionado à experiência de uso, que possui seis itens na lista, seguido pelo relacionado aos procedimentos durante a compra com três itens e finalmente pelo relacionado aos aspectos sociais do produto, com apenas um item da lista, o que teve maior avaliação quanto à satisfação dos pesquisados: “Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade)”.

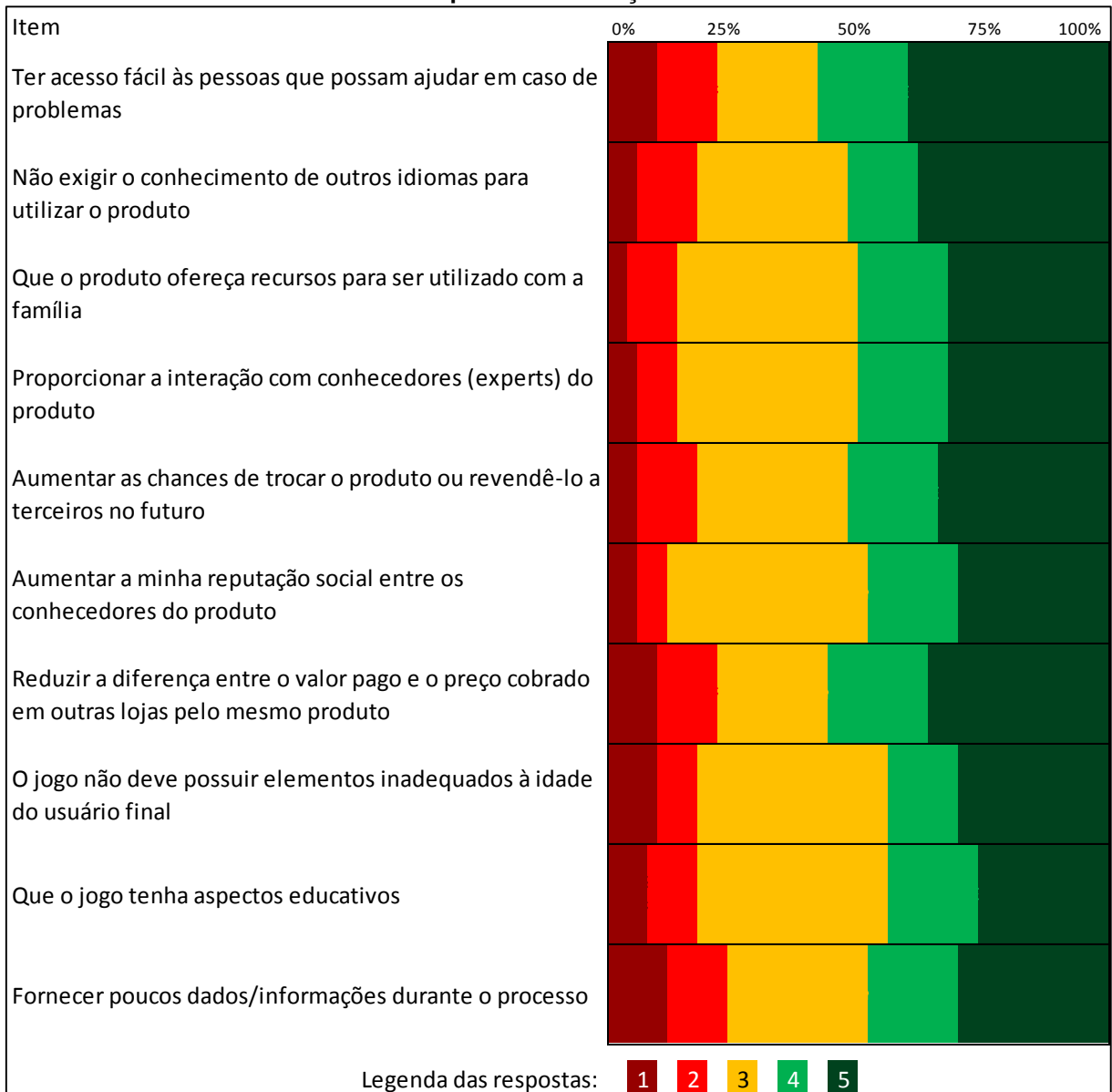
Este item poderia ser facilmente atribuído ao agrupamento relacionado à experiência de uso ou aos atributos técnicos do produto, mas o contexto com que ele surgiu na pesquisa exploratória indicava ao autor uma proximidade com o impacto do realismo do jogo no dia a dia do usuário. Como a pesquisa conclusiva é mais direta, sem explicações de contexto, talvez fizesse mais sentido mover o item para a categoria “experiência de uso / interação”.

A representatividade dos agrupamentos nesta lista dos 10 itens com maiores médias quanto à satisfação sugere que, de maneira geral, a população pesquisada está satisfeita com os aspectos relacionados à experiência de uso dos produtos.

Os 10 itens com as classificações mais baixas quanto à satisfação em ordem decrescente quanto à média das respostas possuem um item a mais do que a lista quanto à importância acima de 50% com relação à favorabilidade (4 itens contra os 3 anteriores). O índice médio de favorabilidade desta lista também é maior do que a média da lista quanto à importância: 49% comparados aos 46,3% anteriores; bem como a média das respostas que ficou 5% maior do que a média quanto à importância (3,52 versus 3,35).

Graficamente, podemos observar na figura abaixo que as classificações neutras (3) ocupam um espaço maior nesta lista do que na lista quanto à importância, o que aliado à maior favorabilidade justificam a maior média obtida.

Figura 5 – Distribuição percentual das respostas nos 10 itens com as piores classificações quanto à satisfação



Fonte: Autor

As classificações neutras (3), aliás, assim como nas avaliações quanto à importância, tiveram praticamente todos os itens avaliados (não somente aos dez últimos) com valores acima das classificações desfavoráveis (1 ou 2). As exceções foram exatamente os mesmos da lista anterior, estando relacionados aos aspectos educativos do produto e à adequação do produto à idade do usuário final.

O item com a pior satisfação relatada na pesquisa é “Fornecer poucos dados/informações durante o processo”, o que demonstra que as atuais soluções existentes no mercado exigem o preenchimento de muitas informações para completar uma compra. Por outro lado, este item obteve uma avaliação baixa quanto

a sua importância (favorabilidade de 46%), e provavelmente foi classificada desta forma pois a maior preocupação da população quanto à importância é a de “Evitar que eu seja vítima de fraude”, demonstrando a disponibilidade da população pesquisada em fazer esse “*trade off*” entre informar muitos dados versus evitar ser vítima de fraude.

Mais uma vez, analisando a lista das 10 piores classificações com relação à satisfação sob a óptica dos agrupamentos, assim como na análise quanto à importância, temos todos os agrupamentos representados. O único agrupamento representado apenas com um item foi o relacionado à experiência de uso.

A tabela a seguir consolida todas as respostas quanto à favorabilidade e quanto à média das classificações relacionadas à satisfação. Para este trabalho, o percentual apresentado abaixo de “favorabilidade” representa a soma do percentual de respostas 4 e o de respostas 5 como proporção do total de respostas. A média utilizada é a média aritmética. A tabela está organizada em ordem decrescente em relação à média.

Tabela 6: Lista decrescente quanto à média das classificações em relação à satisfação

Item	Favorabilidade	Média
Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade)	79,2%	4,28
Encontrar um jogo divertido	76,5%	4,23
Evitar que eu seja vítima de fraude	74,9%	4,16
Que o jogo tenha mais e melhores recursos em relação a suas versões anteriores	75,7%	4,13
Conseguir me imaginar dentro da história do jogo, como um personagem dele	73,3%	4,13
Facilidade para acessar a loja (física ou virtual)	71,7%	4,12
Proporcionar o encontro de jogadores para partidas online	74,1%	4,11
Que o produto ofereça recursos para ser utilizado entre amigos	68,3%	4,02
Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do “dia-a-dia”	66,4%	3,97

Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra	68,3%	3,96
Proporcionar a interação com o produto	64,8%	3,96
Conseguir substituir outros produtos de entretenimento	68,8%	3,96
Possuir vários recursos do jogo em português	61,9%	3,91
Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto	66,7%	3,89
Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade	65,3%	3,89
Ter muitas informações disponíveis sobre o produto	65,9%	3,88
Ter informações comparativas entre as versões do jogo (especialmente da atual em relação à última)	63,7%	3,87
Reduzir o tempo gasto para se chegar até a loja (ou carregar o site, para lojas virtuais)	61,1%	3,80
Ter alta velocidade de carregamento de cada página acessada para realizar a compra	58,7%	3,79
Proporcionar a conquista de novos amigos que gostem do assunto	54,1%	3,75
Ter a percepção de que estou levando mais benefícios do que normalmente estaria	56,8%	3,73
Reduzir o tempo investido durante o ato da compra	57,9%	3,73
Investir pouco esforço para realizar todo o processo	56,3%	3,67
Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais	57,6%	3,66
Conseguir utilizar o produto pouco tempo depois (ou antes) do seu lançamento	55,2%	3,62
Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas	56,5%	3,62
Não exigir o conhecimento de outros idiomas para utilizar o produto	50,9%	3,61
Que o produto ofereça recursos para ser utilizado com a família	48,3%	3,58
Proporcionar a interação com conhecedores (experts) do produto	48,5%	3,57

Aumentar as chances de trocar o produto ou revendê-lo a terceiros no futuro	50,4%	3,56
Aumentar a minha reputação social entre os conhecedores do produto	47,5%	3,55
Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto	54,7%	3,54
O jogo não deve possuir elementos inadequados à idade do usuário final	43,2%	3,41
Que o jogo tenha aspectos educativos	42,1%	3,40
Fornecer poucos dados/informações durante o processo	47,7%	3,38

Fonte: Autor

4.3 MAPEAMENTO DAS OPORTUNIDADES EXISTENTES NO MERCADO PESQUISADO

Conforme explicado nos procedimentos metodológicos, a partir da obtenção dos índices de favorabilidade de cada um dos itens quanto à sua importância e à sua satisfação, conseguimos obter o indicador de oportunidade através do algoritmo proposto por Ulwick (2005). A tabela abaixo apresenta os itens avaliados, os índices de favorabilidade (percentual da soma de respostas 4 e 5 em relação ao total) quanto à importância e quanto à satisfação, a oportunidade calculada de acordo com a fórmula indicada por Ulwick (2005) e a avaliação do tamanho da oportunidade de acordo com o algoritmo.

Tabela 7: Lista decrescente quanto à oportunidade

Item	Impor- tância	Satis- fação	Oportu- nidade	Avaliação da Oportunidade
Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas	92,5%	56,5%	12,85	Oportunidade
Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra	94,4%	68,3%	12,05	Oportunidade
Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade	92,8%	65,3%	12,03	Oportunidade

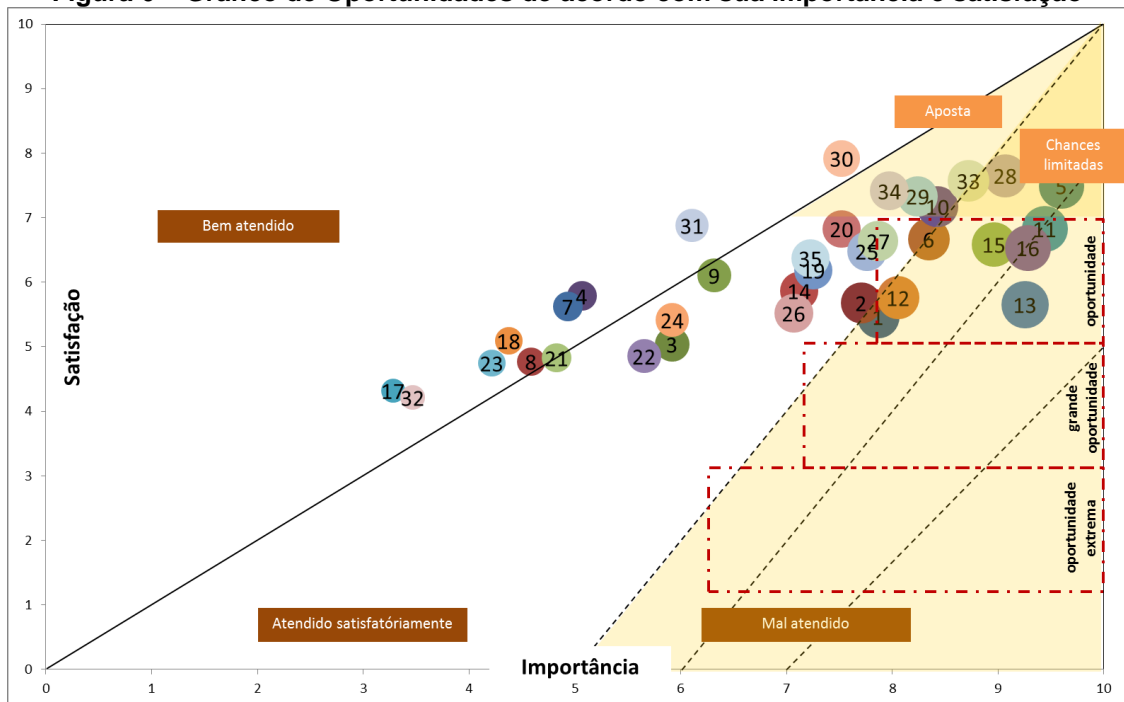
Evitar que eu seja vítima de fraude	96,0%	74,9%	11,71	Chances Limitadas
Ter muitas informações disponíveis sobre o produto	89,6%	65,9%	11,33	Oportunidade
Encontrar um jogo divertido	90,7%	76,5%	10,48	Chances Limitadas
Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais	80,5%	57,6%	10,35	Oportunidade
Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto	78,7%	54,7%	10,27	Oportunidade
Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto	83,5%	66,7%	10,03	Oportunidade
Que o jogo tenha mais e melhores recursos em relação a suas versões anteriores	87,2%	75,7%	9,87	Aposta
Ter a percepção de que estou levando mais benefícios do que normalmente estaria	77,1%	56,8%	9,73	Atendido satisfatoriamente
Facilidade para acessar a loja (física ou virtual)	84,3%	71,7%	9,68	Aposta
Conseguir me imaginar dentro da história do jogo, como um personagem dele	82,4%	73,3%	9,15	Aposta
Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do “dia-a-dia”	78,7%	66,4%	9,09	Oportunidade
Proporcionar a interação com o produto	77,6%	64,8%	9,04	Atendido satisfatoriamente
Conseguir utilizar o produto pouco tempo depois (ou antes) do seu lançamento	70,7%	55,2%	8,61	Atendido satisfatoriamente
Proporcionar o encontro de jogadores para partidas online	79,7%	74,1%	8,53	Aposta
Ter alta velocidade de carregamento de cada página acessada para realizar a compra	71,2%	58,7%	8,37	Atendido satisfatoriamente
Possuir vários recursos do jogo em português	72,5%	61,9%	8,32	Atendido satisfatoriamente
Que o produto ofereça recursos para ser utilizado entre amigos	75,2%	68,3%	8,21	Atendido satisfatoriamente
Ter informações comparativas entre as versões do jogo (especialmente da atual em relação à última)	72,3%	63,7%	8,08	Atendido satisfatoriamente
Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade)	75,2%	79,2%	7,52	Bem atendido
Aumentar as chances de trocar o produto ou revendê-lo a terceiros no futuro	59,2%	50,4%	6,80	Atendido satisfatoriamente

Reduzir o tempo gasto para se chegar até a loja (ou carregar o site, para lojas virtuais)	63,2%	61,1%	6,53	Bem atendido
Proporcionar a interação com conhecedores (experts) do produto	56,5%	48,5%	6,45	Atendido satisfatoriamente
Proporcionar a conquista de novos amigos que gostem do assunto	59,2%	54,1%	6,43	Atendido satisfatoriamente
Conseguir substituir outros produtos de entretenimento	61,1%	68,8%	6,11	Bem atendido
Reduzir o tempo investido durante o ato da compra	50,7%	57,9%	5,07	Bem atendido
Investir pouco esforço para realizar todo o processo	49,3%	56,3%	4,93	Bem atendido
Que o produto ofereça recursos para ser utilizado com a família	48,3%	48,3%	4,83	Bem atendido
Fornecer poucos dados/informações durante o processo	45,9%	47,7%	4,59	Bem atendido
Não exigir o conhecimento de outros idiomas para utilizar o produto	43,7%	50,9%	4,37	Bem atendido
Aumentar a minha reputação social entre os conhecedores do produto	42,1%	47,5%	4,21	Bem atendido
Que o jogo tenha aspectos educativos	34,7%	42,1%	3,47	Bem atendido
O jogo não deve possuir elementos inadequados à idade do usuário final	32,8%	43,2%	3,28	Bem atendido

Fonte: Autor

Utilizando o diagrama proposto por Ulwick (2005), chegamos ao seguinte gráfico:

Figura 6 – Gráfico de Oportunidades de acordo com sua importância e satisfação



Fonte: Autor com base em Ulwick (2005, p. 50)

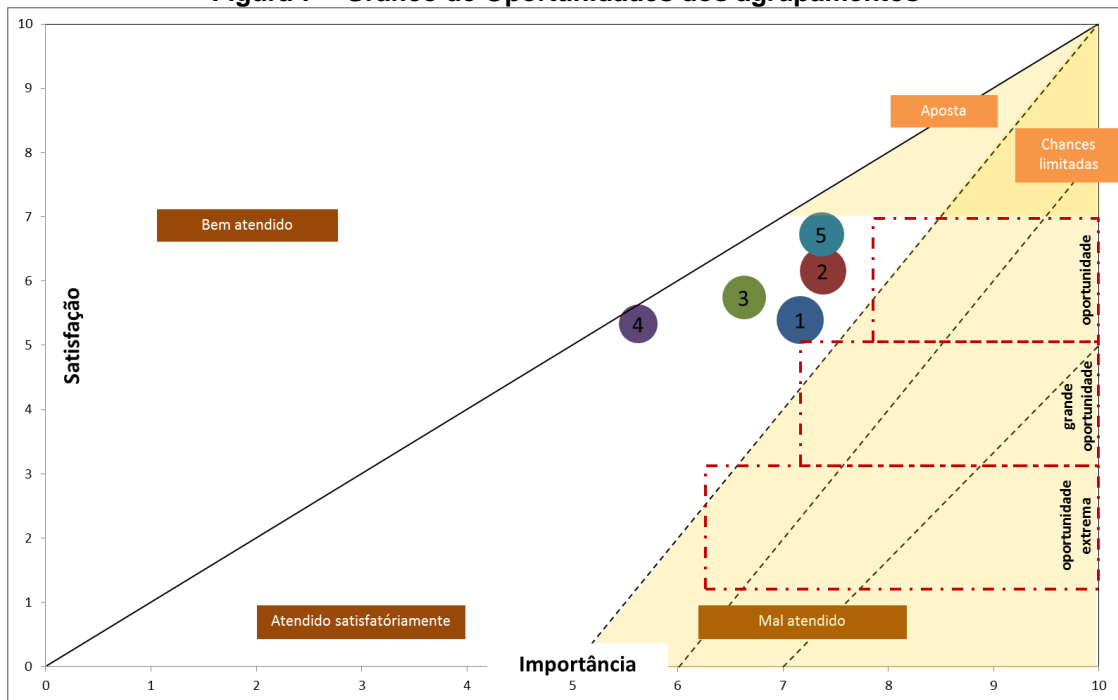
Analisando tanto a tabela quanto o gráfico obtido com os resultados da pesquisa, chegamos a conclusão que, dos 35 itens avaliados, a grande maioria não oferece uma oportunidade a ser explorada pelo mercado pois possuem um nível adequado quanto à satisfação ou baixa importância entre as necessidades do público pesquisado.

Quanto mais próximo do canto inferior direito, maior potencial para explorar a oportunidade há, para a amostra estudada. Conforme Ulwick (2005) descreve após mais de oito anos de aplicação da metodologia em empresas de vários mercados diferentes, “oportunidade” com resultado maior do que 15 representa uma área de grande oportunidade para ser explorada e não pode ser ignorada, o que é mais raro de ocorrer em mercados mais maduros mas é comum em novos mercados.

A dispersão dos pontos no gráfico demonstra que trata-se, de fato, de um mercado mais maduro que oferece menos oportunidades sem que seja feita uma segmentação de nicho ou algo parecido.

Para validar ou não esta afirmação, foi feita a consolidação média de cada item em seus agrupamentos propostos pelo autor para observar como ela se comportaria com relação ao oferecimento de oportunidade a ser explorada, conforme podemos observar na figura abaixo:

Figura 7 – Gráfico de Oportunidades dos agrupamentos



Fonte: Autor com base em Ulwick (2005, p. 50)

Os itens do gráfico são, em ordem: relação custo-benefício; procedimentos durante a compra; atributos técnicos do produto; aspectos sociais do produto; experiência de uso / interação.

Analisando a figura nota-se que todos os itens ficaram na faixa atendida satisfatoriamente, demonstrando que, em média, o mercado está atendido.

A pesquisa conclusiva de cada item, porém, permite que se faça o exercício de buscar oportunidades pontuais. Embora não se tenha obtido nenhum resultado de oportunidade igual ou maior a 15, Ulwick (2005) destaca que, para resultados entre 12 e 15, o mercado ainda oferece oportunidades difíceis de serem ignoradas pelo tamanho e pelo pouco esforço que exigem. E lembra também que, entre 10 e 12, a oportunidade ainda pode ser valiosa, especialmente se oferecer maior sinergia da empresa com as tarefas identificadas.

Sob esta óptica, conseguimos identificar o principal objetivo deste trabalho que é a identificação de oportunidades reais que podem ser exploradas pelo mercado. Dentre os resultados obtidos, nove itens apresentaram oportunidade com valor superior a 10. A tabela abaixo apresenta os nove itens identificados com seus respectivos índices de favorabilidade (percentual da soma de respostas 4 e 5 em relação ao total) quanto à importância e quanto à satisfação, a oportunidade calculada

de acordo com a fórmula indicada por Ulwick (2005) e a avaliação do tamanho da oportunidade de acordo com o algoritmo.

Tabela 8: Lista de oportunidades identificadas

Item	Impor- tância	Satis- fação	Oportu- nidade	Avaliação da Oportunidade
Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas	92,5%	56,5%	12,85	Oportunidade
Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra	94,4%	68,3%	12,05	Oportunidade
Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade	92,8%	65,3%	12,03	Oportunidade
Evitar que eu seja vítima de fraude	96,0%	74,9%	11,71	Chances Limitadas
Ter muitas informações disponíveis sobre o produto	89,6%	65,9%	11,33	Oportunidade
Encontrar um jogo divertido	90,7%	76,5%	10,48	Chances Limitadas
Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais	80,5%	57,6%	10,35	Oportunidade
Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto	78,7%	54,7%	10,27	Oportunidade
Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto	83,5%	66,7%	10,03	Oportunidade

Fonte: Autor

Dentre as nove oportunidades identificadas, existem duas delas que apresentam chances limitadas de serem exploradas pois já possuem um índice expressivo de favorabilidade quanto à satisfação da população (superiores a 70%). Conforme a proposta de Ulwick (2005), a recomendação à empresa é, portanto, focar em serviços que pudessem posicioná-la de forma diferente quanto às sete oportunidades restantes:

- a) Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto.
- b) Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto.
- c) Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra.
- d) Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais.
- e) Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas.

- f) Ter muitas informações disponíveis sobre o produto.
- g) Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade

4.3.1 Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto

A primeira oportunidade está diretamente ligada à necessidade comum que Las Casas (2009) destaca onde os consumidores buscam benefícios geralmente relacionados ao preço. Para construir uma alternativa, é fundamental observar a recomendação de Prahalad e Ramaswamy (2004) quanto ao fato das empresas terem por metodologia padrão associar seus preços aos seus custos. Trata-se de um desafio e tanto inovar neste sentido dado que a população avaliada atribui uma alta importância à eventual diferença de preço de uma loja para outra.

4.3.2 Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto

Curiosamente, este é um dos benefícios que a Clube de Games originalmente tentou entregar aos seus consumidores, através de um plano de assinaturas em que os seus clientes recebessem os produtos de forma programada. De qualquer forma, a empresa não obteve êxito no seu posicionamento.

Talvez uma abordagem como a recomendada por Prahalad e Ramaswamy (2004), centrada em experiências personalizadas de co-criação, desenvolvidas por meio das interações entre os consumidores e a empresa tenha maior sucesso, já que o valor deixa de decorrer do produto físico, da infraestrutura ou do serviço, situando-se na própria co-criação de experiências em determinado ponto do tempo, local e contexto.

Os autores ainda fazem outra recomendação interessante que a empresa pode tentar explorar, que é a tendência dos consumidores finais no acesso aos produtos desejados pois, cada vez mais, eles têm por objetivo ter acesso a experiências desejáveis, não necessariamente ter a propriedade dos produtos ou serviços.

Um serviço que gerencie trocas ou aluguéis de jogos poderia ser algo deste tipo, mas é importante realizar um exercício mais exaustivo sobre estas alternativas para chegar a algo realmente de valor para os clientes.

4.3.3 Pós venda eficiente e especializado

As outras cinco oportunidades identificadas estão diretamente relacionadas à capacidade da empresa em oferecer um serviço de pós venda realmente eficiente e com especialidades relevantes para o consumidor. Este fato sugere que as empresas do mercado não têm sido eficientes neste quesito.

Mais uma vez a abordagem recomendada por Prahalad e Ramaswamy (2004) pode ser muito eficiente para centrar os esforços da empresa quanto ao pós venda em experiências personalizadas de co-criação. Neste processo, recomenda-se que a empresa avalie junto ao processo de co-criação como melhorar as informações disponíveis sobre o andamento da compra, garantir o cumprimento dos prazos informados, garantir o fácil acesso dos clientes às pessoas ou recursos que possam ajudar em caso de problemas, a disponibilidade de muitas informações sobre os produtos ou serviços adquiridos e garantir a não ocorrência de problemas técnicos e/ou de compatibilidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou fornecer importantes informações à Clube de Games para que a empresa possa conhecer melhor seus clientes e reavaliar seu portfólio, especialmente com relação aos serviços. O relacionamento da empresa com uma base expressiva de usuários ativa nas redes sociais foi fundamental para viabilizar as pesquisas necessárias.

Através das entrevistas realizadas, foi possível ao autor deste estudo fazer o levantamento das principais necessidades e desejos dos usuários da Clube de Games. Foram identificados trinta e cinco itens que puderam ser agrupados por afinidades em cinco categorias.

De posse destas informações e com acesso à base de usuários da empresa, foi realizada uma pesquisa conclusiva quantitativa para classificar os itens em relação à importância atribuída pelos respondentes a cada item e também em relação à satisfação atribuída pelos mesmos respondentes a cada um dos mesmos itens. As análises decorrentes desta pesquisa foram essenciais para identificar os itens que tinham a maior importância para os usuários, mas que também não possuíam uma satisfação significativa.

Diversos itens avaliados possuíam graus de importância relevantes por parte dos respondentes, mas devido ao fato de terem também uma alta satisfação reconhecida, estes itens acabaram não sendo classificados como oportunidades para a empresa avaliar. Por se tratar de um mercado bastante competitivo e com concorrentes muito bem estruturados como os grandes varejistas do país, era importante ajudar a empresa a direcionar seu foco de melhoria em alguns itens que oferecessem um possível retorno maior e evitar que ela gastasse energia com muitas ações ao mesmo tempo e que, eventualmente, apresentasse retornos inferiores com riscos mais altos.

Durante as pesquisas do autor por fontes de informações para realizar a fundamentação teórica deste trabalho, foi encontrado um material que pareceu se encaixar perfeitamente. Através das análises propostas por Ulwick (2005), foi possível chegar a três oportunidades relevantes para a criação de serviços que possam satisfazer os principais desejos e necessidades de consumo dos clientes da Clube de Games sem exigir investimentos proibitivos para a realidade da empresa.

É muito importante destacar que as pesquisas foram realizadas utilizando amostras da base de contatos da Clube de Games, não podendo, portanto, ser simplesmente extrapolada para considerar todo o mercado de consumidores de videogame. Outra limitação desta pesquisa é a relação dos itens avaliados pois a lista de 35 itens pode não representar a totalidade das principais necessidades e desejos dessa população, ainda que tenha recebido altos índices de importância nas avaliações.

Dadas as oportunidades identificadas para a empresa atuar, recomenda-se que a empresa aprofunde seu conhecimento sobre elas para que ela possa ser efetiva em suas ações. Pesquisas de grupo foco ou entrevistas em profundidade são metodologias recomendáveis para estas situações, e o fato deste estudo não ter abordado isso, deve ser considerado outra limitação desta pesquisa.

Ainda que as pesquisas posteriores não tenham sido realizadas, as análises disponíveis já permitem ao autor que sejam feitas algumas recomendações de ações para atacar as oportunidades identificadas. Dentre as 3 oportunidades, a primeira é relativamente difícil de ser atacada pela estrutura da empresa, já que oferecer melhores preços seria muito difícil para um pequeno varejo que possui menor poder de barganha junto aos fornecedores (e este custo, segundo os sócios, é determinante para o preço).

A segunda oportunidade da lista, que é o planejamento de quando utilizar o produto (poderíamos avaliar como algo importante aos “*early adopters*”), é complexo de ser atacado e exige análises adicionais. Conforme o autor citou no item 4.3.2, uma ação plausível seria avaliar modelos de negócios onde a propriedade é menos importante do que o acesso, como o aluguel, acesso digital ou facilitar a troca dos jogos através de um sistema fácil e seguro.

Para a terceira oportunidade identificada, a sugestão do autor é atuar nos sistemas utilizados pela empresa para garantir a transparência total do andamento das solicitações dos clientes, fácil acesso às pessoas que lidam com pós venda e o acompanhamento dos pedidos utilizando métricas consistentes sobre o sucesso ou não de cada solicitação. Ainda que a empresa seja pequena, aqui se justificaria o investimento de um recurso para cuidar deste tema (alguém para acompanhar as solicitações com o foco na satisfação dos clientes), já que foi identificado como uma oportunidade oferecida por este mercado, isto é, de grande importância aos clientes mas de satisfação não mais do que razoável. Pesquisas de satisfação constantes

também seriam de grande valia para monitorar a evolução neste tema e corrigir eventuais problemas com maior velocidade.

Cabe agora aos proprietários da Clube de Games analisarem as sugestões e alternativas para conseguir oferecer uma solução melhor aos seus clientes através da exploração de uma, duas ou três oportunidades identificadas. A metodologia empregada neste estudo deverá proporcionar mais segurança aos sócios da empresa para tomarem decisões quanto aos próximos passos, já que eles vinham atuando até o momento praticamente de maneira empírica.

REFERÊNCIAS

- BAKER, Phil. *From concept to consumer: how to turn ideas into money*. 1. ed. Upper Saddle River: Person Prentice Hall, 2009.
- DRUCKER, Peter F. *O melhor de Peter Drucker - a administração*. 1. ed. São Paulo: Nobel, 2001.
- GFK. *Mercado brasileiro de consoles para videogames movimentada cerca de 1 bilhão de reais em 2012*. Disponível em <<http://www.gfk.com/br/news-and-events/press-room/press-releases/paginas/mercado-brasileiro-de-consoles-para-videogames-movimentada-cerca-de-1-bilhao-de-reais-em-2012.aspx>>. Acessado em 18 de abril de 2014.
- GIL, Antonio C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRUENWALD, George. *Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LARENTIS, Fabiano. *Comportamento do consumidor*. Curitiba: IESDE, 2012.
- LAS CASAS, Alexandre L. *Marketing*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MEIRA, Paulo R.; OLIVEIRA, Renato L. T. *Comportamento do Cliente*. Pelotas: EDUCAT, 2004.
- PRAHALAD, Coimbatore K.; RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.
- SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: 05 de novembro de 2014.
- SOLOMON, Michael R. *Consumer behavior – buying, having, and being*. 7. ed. Upper Saddle River: Person Prentice Hall, 2007.
- ULWICK, Anthony W. *What customers want*. Nova Iorque: McGraw-Hill, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA EXPLORATÓRIA

ROTEIRO

Bloco 1 – Introdução, necessidades, diferenciais e canais

Introdução: Considerando a sua última compra de um jogo de videogame, por favor responda as perguntas a seguir:

1. O que teria despertado seu interesse em compra-lo? (tentar identificar as necessidades e desejos do consumidor)
2. Onde você buscou informações sobre o produto? (identificar influenciadores, fontes de informações, curadores, etc.)
3. Onde você comprou? Quais fornecedores foram considerados? (canal)
4. O que fez com que você tomasse a decisão de compra-lo? (identificar diferenciais, influenciadores)

Bloco 2 – Dividir o processo de compra em pedaços e tentar buscar necessidades e desejos não trazidos pelo entrevistado

Nova introdução: Considerando o ato da compra em si: desde a pré-compra, o ato de comprar e o pós venda; por favor responda as perguntas a seguir:

5. Quando você busca informações sobre o jogo desejado, que tipo de tarefas/atividades você deseja executar/concluir?
6. De que maneira você poderia medir se conseguiu ou não realizar a tarefa com sucesso?
7. Durante o ato da compra em si, que tipo de tarefas você deseja executar/concluir?
8. De que maneira você poderia medir se conseguiu ou não realizar a tarefa com sucesso?

APÊNDICE B – ITENS IDENTIFICADOS A SEREM PESQUISADOS E SEUS AGRUPAMENTOS

Relação custo-benefício

1. Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto
2. Ter a percepção de que estou levando mais benefícios do que normalmente estaria
3. Aumentar as chances de trocar o produto ou revendê-lo a terceiros no futuro

Procedimentos durante a compra

4. Reduzir o tempo investido durante o ato da compra
5. Evitar que eu seja vítima de fraude
6. Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto
7. Investir pouco esforço para realizar todo o processo
8. Fornecer poucos dados/informações durante o processo
9. Reduzir o tempo gasto para se chegar até a loja (ou carregar o site, para lojas virtuais)
10. Facilidade para acessar a loja (física ou virtual)
11. Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra
12. Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais
13. Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas
14. Ter alta velocidade de carregamento de cada página acessada para realizar a compra

Dados técnicos/Características

15. Ter muitas informações disponíveis sobre o produto
16. Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade
17. O jogo não deve possuir elementos inadequados à idade do usuário final
18. Não exigir o conhecimento de outros idiomas para utilizar o produto
19. Possuir vários recursos do jogo em português

Aspectos sociais

20. Que o produto ofereça recursos para ser utilizado entre amigos
21. Que o produto ofereça recursos para ser utilizado com a família
22. Proporcionar a interação com conhecedores (experts) do produto
23. Aumentar a minha reputação social entre os conhecedores do produto
24. Proporcionar a conquista de novos amigos que gostem do assunto

Interação/Experiência

25. Proporcionar a interação com o produto
26. Conseguir utilizar o produto pouco tempo depois (ou antes) do seu lançamento
27. Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do “dia-a-dia”
28. Encontrar um jogo divertido

29. Conseguir me imaginar dentro da história do jogo, como um personagem dele
30. Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade)
31. Conseguir substituir outros produtos de entretenimento
32. Que o jogo tenha aspectos educativos
33. Que o jogo tenha mais e melhores recursos em relação a suas versões anteriores
34. Proporcionar o encontro de jogadores para partidas online
35. Ter informações comparativas entre as versões do jogo (especialmente da atual em relação à última)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA CONCLUSIVA

Essa pesquisa é parte do Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Administração da UFRGS que visa entender quais são as principais oportunidades de criação de serviços que poderiam satisfazer os principais desejos e necessidades de consumo dos consumidores de *games*.

Para esta pesquisa, deve-se considerar o processo de compra iniciando na busca de informações sobre o produto e encerrando na avaliação dele após o uso.

Considerando isso, por favor, avalie cada um dos itens apresentados a seguir de acordo com a importância deles no seu processo de compra de um jogo de videogame (ou algum acessório).

A escala de avaliação deverá ser de 1 a 5; onde “1” representa um item sem nenhuma importância e “5” representa um item de muita importância.

- | | | | | | | |
|----|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2. | Ter a percepção de que estou levando mais benefícios do que normalmente estaria | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. | Aumentar as chances de trocar o produto ou revendê-lo a terceiros no futuro | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4. | Reduzir o tempo investido durante o ato da compra | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5. | Evitar que eu seja vítima de fraude | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6. | Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 7. | Investir pouco esforço para realizar todo o processo | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 8. | Fornecer poucos dados/informações durante o processo | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

9.	Reduzir o tempo gasto para se chegar até a loja (ou carregar o site, para lojas virtuais)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10.	Facilidade para acessar a loja (física ou virtual)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11.	Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12.	Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13.	Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14.	Ter alta velocidade de carregamento de cada página acessada para realizar a compra	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15.	Ter muitas informações disponíveis sobre o produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16.	Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	O jogo não deve possuir elementos inadequados à idade do usuário final	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Não exigir o conhecimento de outros idiomas para utilizar o produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Possuir vários recursos do jogo em português	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Que o produto ofereça recursos para ser utilizado entre amigos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Que o produto ofereça recursos para ser utilizado com a família	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Proporcionar a interação com conhecedores (experts) do produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Aumentar a minha reputação social entre os conhecedores do produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- | | | | | | | |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 24. | Proporcionar a conquista de novos amigos que gostem do assunto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 25. | Proporcionar a interação com o produto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 26. | Conseguir utilizar o produto pouco tempo depois (ou antes) do seu lançamento | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 27. | Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do “dia-a-dia” | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 28. | Encontrar um jogo divertido | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 29. | Conseguir me imaginar dentro da história do jogo, como um personagem dele | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 30. | Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 31. | Conseguir substituir outros produtos de entretenimento | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 32. | Que o jogo tenha aspectos educativos | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 33. | Que o jogo tenha mais e melhores recursos em relação a suas versões anteriores | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 34. | Proporcionar o encontro de jogadores para partidas online | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 35. | Ter informações comparativas entre as versões do jogo (especialmente da atual em relação à última) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

Na última etapa desta pesquisa, pediremos que você avalie os mesmos itens, porém esta avaliação deve ser feita de acordo com a sua satisfação destes itens em relação às soluções existentes no mercado.

Novamente a escala é de 1 a 5; onde “1” representa um item que você se considera “Muito Insatisfeito” com relação às soluções existentes e “5” representa um item que você se considera “Muito Satisfeito” com relação às soluções existentes.

- | | | | | | | |
|-----|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1. | Reduzir a diferença entre o valor pago e o preço cobrado em outras lojas pelo mesmo produto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 2. | Ter a percepção de que estou levando mais benefícios do que normalmente estaria | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 3. | Aumentar as chances de trocar o produto ou revendê-lo a terceiros no futuro | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 4. | Reduzir o tempo investido durante o ato da compra | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 5. | Evitar que eu seja vítima de fraude | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 6. | Conseguir planejar os prazos para recebimento e utilização do produto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 7. | Investir pouco esforço para realizar todo o processo | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 8. | Fornecer poucos dados/informações durante o processo | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 9. | Reduzir o tempo gasto para se chegar até a loja (ou carregar o site, para lojas virtuais) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 10. | Facilidade para acessar a loja (física ou virtual) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 11. | Ter bastante informações disponíveis sobre o andamento da compra | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 12. | Reduzir a diferença entre os prazos informados e os prazos reais | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 13. | Ter acesso fácil às pessoas que possam ajudar em caso de problemas | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 14. | Ter alta velocidade de carregamento de cada página acessada para realizar a compra | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 15. | Ter muitas informações disponíveis sobre o produto | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |

16.	Evitar problemas técnicos e/ou compatibilidade	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17.	O jogo não deve possuir elementos inadequados à idade do usuário final	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18.	Não exigir o conhecimento de outros idiomas para utilizar o produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19.	Possuir vários recursos do jogo em português	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20.	Que o produto ofereça recursos para ser utilizado entre amigos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
21.	Que o produto ofereça recursos para ser utilizado com a família	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
22.	Proporcionar a interação com conhecedores (experts) do produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
23.	Aumentar a minha reputação social entre os conhecedores do produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
24.	Proporcionar a conquista de novos amigos que gostem do assunto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
25.	Proporcionar a interação com o produto	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
26.	Conseguir utilizar o produto pouco tempo depois (ou antes) do seu lançamento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
27.	Encontrar um jogo que ajude a reduzir o stress do “dia-a-dia”	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
28.	Encontrar um jogo divertido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
29.	Conseguir me imaginar dentro da história do jogo, como um personagem dele	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
30.	Que o jogo tenha uma apresentação realista (gráficos que se aproximem da realidade)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

- | | | | | | | |
|-----|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| 31. | Conseguir substituir outros produtos de entretenimento | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 32. | Que o jogo tenha aspectos educativos | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 33. | Que o jogo tenha mais e melhores recursos em relação a suas versões anteriores | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 34. | Proporcionar o encontro de jogadores para partidas online | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |
| 35. | Ter informações comparativas entre as versões do jogo (especialmente da atual em relação à última) | (1) | (2) | (3) | (4) | (5) |