

De onde surgem as novas ideias de jogos?

O processo de *game pitch* da Black River Studios

João Paulo do Nascimento Lopes Nogueira
Black River Studios
Sidia Instituto de Ciência e Tecnologia
Manaus, Brasil
jp.nogueira@blackriverstudios.com

Abstract—Este relato de experiência apresenta o processo de ideação para novos jogos da Black River Studios, com uma breve descrição do histórico de processos de ideação da empresa, desenvolvimento do formato Game Pitch Day e descrição das sete fases deste processo. Encerra-se com uma avaliação dos problemas encontrados, recomendações de soluções, e aspectos que devem ser trabalhados em iterações futuras.

Keywords- *Game Pitch, Game Design, Ideation, Creativity*

I. INTRODUÇÃO

Ter uma ideia de novo jogo é fácil: é parte de um processo criativo, e pode acontecer em qualquer contexto favorável, como um banho ou durante o sono. Se essa ideia tem valor comercial, público, ou até mesmo capacidade de angariar recursos e investimentos, já é outra questão. Questão essa que configura um *game pitch*. Não basta só ter uma ideia, é preciso demonstrar sua viabilidade.

Porém, no dia a dia de uma equipe de desenvolvimento de jogos, as atenções podem estar tão voltadas para as entregas, builds, e prazos, que a criatividade para novos jogos fica tolhida. Falta tempo para estudar tendências, identificar oportunidades, ou saber se aquele conceito pode render um produto mínimo viável.

Esse relato de experiência conta como a Black River Studios reconheceu seus problemas no processo de geração de novas ideias de jogos, como aproximou todo o time nesse momento criativo, orientou esforços para a sustentabilidade comercial, e o estado atual dessa nova abordagem batizada de Game Pitch Day.

II. O CONTEXTO

A Black River Studios (BRS) possui cerca de cinquenta colaboradores em 2019, e todos estão alocados em projetos atualmente. O time de produção conta com quatro profissionais, e o time de *game design* com outros quatro, mas todos estão dedicados integralmente aos projetos em que estão alocados, o que disponibiliza pouco ou nenhum tempo para se dedicarem a propostas de novos projetos.

No passado, especialmente o período de 2014 a 2016, existia a presença de quatro papéis principais: um coordenador de estúdio, um diretor criativo, um diretor de arte, e um diretor técnico. As decisões eram acertadas entre as partes, e formavam a direção comercial da BRS.

Com o headcount ainda por volta de vinte e cinco pessoas, quando novas ideias de jogos eram necessárias e

não haviam projetos em desenvolvimento, eram organizadas *game jams* que funcionavam em horário comercial e levavam uma semana útil para desenvolvimento de protótipos de jogo. Todo o time era envolvido, e se dividiam em grupos de afinidade ou objetivos em comum. Ao final do período, os protótipos eram apresentados para os avaliadores e classificados em uma ordem potencial de produção.

Em 2016 o time BRS perdeu seus três diretores, e esse impacto ressoou nos processos do estúdio até 2018. Nos anos de 2016 e 2017 aconteceram hiatos de novos projetos de jogos que afetaram diretamente a receita, a motivação e o headcount do time. Esses hiatos foram resultados de problemas gerenciais em relação à missão e à visão da empresa, validações inconsistentes de novos projetos de jogos, e gerenciamento de projetos focados em demandas de clientes sem adequação à capacidade do time.

Com o passar do tempo, o formato de *game jam* se mostrou caro e de difícil agendamento, uma vez que o requisito era a disponibilidade de todo o time. A entrega não sincronizada dos projetos em desenvolvimento também não favorecia a semana de *game jam*, então a prática tornou-se inviável na BRS.

Durante o terceiro trimestre de 2018 a responsabilidade de novas ideias de jogos recaiu sobre o time de *game design*, e o tempo dedicado para essa demanda deveria ser distribuído com as tarefas de projetos em desenvolvimento. Como resultado, as propostas apresentavam conceitos interessantes, mas careciam de melhor suporte comercial para análise de viabilidade. Os *game designers* não tinha o tempo suficiente para realizar todas as pesquisas de mercado, de concorrentes, de público-alvo, e levantamento de dados que as propostas deveriam ter. O resultado eram boas ideias conceituais que não eram sustentáveis.

O ano de 2018 também foi marcado pelas mudanças em nível de coordenação e no time de produção, que trouxeram novas ideias e o ânimo que acompanha novos desafios. E para evitar os problemas relacionados às aprovações de novos conceitos de jogos, o time realizou discussões, pesquisas e ideações para caracterizar o que seria novo processo de criação de jogos da BRS.

III. O FORMATO GAME PITCH DAY

O problema principal enfrentado pela BRS atualmente é que a ausência de novos projetos comercialmente viáveis impactam no headcount do time. Para resolver essa questão, o time de produção junto com a coordenação do

estúdio levantaram informações sobre processos de ideação em outros estúdios de desenvolvimento.

Foram considerados tanto os processos de estúdios independentes quanto os de estúdios AAA, e traçados os aspectos que fossem aplicáveis ao contexto da BRS. Uma prática comum nos casos avaliados é a de destinar um tempo exclusivo para novas ideias e pesquisas de viabilidade, e que não impacte nas entregas de projetos em desenvolvimento. Outra prática encontrada foi a de incentivar o time a buscar os dados que comprovem que a ideia é viável, compondo assim um game pitch consistente.

Um pitch é uma apresentação de ideia comercial de forma direta e com pouco tempo disponível, com foco em responder as perguntas essenciais a respeito de custos e lucros. É preciso vender a ideia, ter segurança na sua viabilidade, e ter informações precisas sobre o mercado e público. No mundo dos negócios, é comum ouvir histórias sobre pitches que foram apresentados durante uma caminhada até a saída de um evento ou no tempo do elevador chegar ao piso desejado — o famoso elevator pitch.

O formato emergente após as reuniões de produção foi que a cada quinze dias aconteceria um dia exclusivo para o desenvolvimento de novos game pitches, e que não afetaria o calendário de entregas do estúdio. Desta forma, os colaboradores conseguiram se dedicar às suas ideias sem impactar nos prazos, em teoria agregando o melhor de dois mundos. A avaliação desses game pitches aconteceria no dia seguinte, por um comitê que utilizaria parâmetros definidos para classificar o potencial de cada apresentação.

IV. ESTRUTURAÇÃO

Com o formato definido, o próximo passo foi criar a estrutura do processo para ficar claro para todo o time. Ele foi dividido em sete fases, cada uma com papéis evidentes para atuação, e de caráter eliminatório:

A. Oportunidades

Análises de mercado focadas em gênero, temas, público, tendências, nichos, e quaisquer oportunidade que seja encontrada comercialmente. Esses dados são coletados e analisados pela coordenação da BRS, e tratados com o objetivo de caracterizar uma oportunidade clara para ideação do time.

B. Game Pitch Day

Um dia exclusivo para que todo o time trabalhe em game pitches. É proibido trabalhar nos projetos em andamento, pois o calendário de entregas foi acertado para acomodar os Game Pitch Days sem prejuízo no desenvolvimento. São apresentados temas e plataformas para auxiliar no processo criativo. A equipe tem liberdade para trabalhar em grupos ou sozinhos, e contam com a disponibilidade dos recursos da BRS. Foram criadas linhas-guias para auxiliar o time no desenvolvimento das ideias, no formato de uma apresentação digital que contém campos a serem preenchidos, como descrição, escopo, referências de mecânicas, parâmetros para análise SWOT, imagens ilustrativas e ganchos de monetização.

C. Apresentação dos Pitches

As apresentações são realizadas no dia útil posterior ao Game Pitch Day, dentro do tempo limite de uma hora. O comitê de avaliação é composto pelo time de produção e

de game design, contabilizando até oito avaliadores. Todo o time é convidado para assistir, desde que não impacte nas entregas dos projetos em desenvolvimento. Cada ideia tem por volta de 5 a 7 minutos para ser apresentada, e há tempo para perguntas. Todas as ideias são documentadas para consulta posterior. Há a possibilidade de serem apresentados protótipos de mecânicas para exemplificar o game pitch, embora não seja obrigatório.

D. GO/NO-GO

Durante as apresentações, os avaliadores preenchem uma planilha que classifica aspectos como retorno sobre investimento, oportunidade de mercado, tempo de desenvolvimento, escalabilidade, riscos, reusabilidade de recursos, portabilidade, manutenção, e alinhamento estratégico. Os avaliadores que apresentaram game pitches não podem avaliar as próprias ideias. As classificações são normalizadas e é criado um gráfico que mostra o posicionamento de cada apresentação em função do seu potencial.

E. Prototipação

A coordenação do estúdio avalia os game pitches que obtiveram maior avaliação de potencial e encaminha para prototipação, que acontecerá ao longo do próximo Game Pitch Day. Esse time de prototipação conta com um game designer e um programador, e o foco é validar as mecânicas principais de jogo.

F. Formalização

Com a validação dos protótipos, o game designer responsável dedica-se ao desenvolvimento do documento inicial de Game Design. Nesse ponto, o game pitch original já tem características mais fundamentadas de projeto, então o seu desenvolvimento corre em paralelo ao projetos em andamento do estúdio, dadas as devidas proporções de alocação de tempo. O objetivo desta fase é criar um escopo de projeto que constitua um produto mínimo viável, com mecânicas definidas, e que esteja orientado aos objetivos do estúdio.

G. Visualização

É nessa fase que a ideia é ilustrada. Um artista fica responsável por gerar painéis de referências, painéis semânticos, exploração de personagens, exploração de ambientes, e telas conceituais de jogo. O importante é que esse conjunto visual consiga transmitir as principais características do jogo de forma rápida e direta. É possível que ilustrações adicionais sejam geradas para promover o clima do jogo.

H. Apresentação

A fase final é constituída pela organização de todo o material gerado até aqui de forma lógica e coerente, no formato de uma apresentação orientada a negociações. O importante aqui é fornecer todos os possíveis argumentos e dados para justificar o desenvolvimento do projeto. Essa fase não caracteriza uma pré-produção, embora ela possa e deva levantar todas as questões que devem ser respondidas futuramente. A atuação aqui é essencialmente da coordenação do estúdio, e seus frutos são apresentados para investidores ou publishers.

V. PROBLEMAS, DESAFIOS E AJUSTES

Com cerca de três meses após a implantação do Game Pitch Day foi possível avaliar o que estava dando certo e o que estava dando errado. Esse período foi necessário para detectar se eram ocorridos isolados ou se eram eventos persistentes ao longo do processo.

O primeiro problema foi a necessidade de uma comunicação clara de objetivos, processos de avaliação, e próximos passos. Logo após a avaliação do primeiro Game Pitch Day, os membros do time ficaram sem informações sobre a classificação dos pitches apresentados. Essas manifestações de insatisfação surgiram durante as sessões de retrospectivas dos períodos de desenvolvimento dos projetos em andamento. A solução encontrada foi criar um painel com as explicações das fases do processo, as datas em que seriam os próximos Game Pitch Days, as pessoas que eram pontos focais para responder dúvidas, e os objetivos dos pitches — no caso, apresentar os melhores para investidores no próximo grande evento que aconteceria. Essa comunicação foi enviada para todos os colaboradores do time por meio digital, e uma cópia foi impressa e fixada na área de entrada do estúdio.

O segundo problema foi conter o impulso do time em orientar a data do Game Pitch Day para os projetos em desenvolvimento. Apesar dos calendários de entrega terem sido ajustados, acontecem imprevistos que podem impactar nas entregas individuais, como uma visita ao médico ou um problema pessoal intransferível. O Game Pitch Day acabou sendo visto como a oportunidade perfeita para tirar o atraso das tarefas. Alguns colaboradores alegaram que o processo de novas ideias para jogos interrompia a dedicação às tarefas do projeto em desenvolvimento, afetando a linha de raciocínio ou empolgação para realizar o trabalho. Assim foi criado um contexto no qual era obrigatório trabalhar no desenvolvimento dos pitches, mas o próprio time via que o engajamento não era de 100%. A solução encontrada foi empregar esforços junto ao time de produção para que os colaboradores fossem orientados a trabalhar em novos pitches, e que eventuais problemas imprevistos fossem resolvidos de forma a não impactar no Game Pitch Day.

Nesse ponto apareceu um problema mais difícil de se tratar: a BRS trabalha com o sistema de banco de horas, no qual os colaboradores podem realizar horas extras até um limite definido pelas leis trabalhistas. O uso desse banco de horas é negociado com produção e coordenação, de forma que o colaborador possa usufruir quando necessário, sem gerar impacto nas entregas de projetos. O que passou a acontecer foi que os colaboradores escolhiam utilizar o banco de horas nos Game Pitch Days, já que não afetaria entregas de projetos. Ainda não há uma solução formal para esse problema, pois a avaliação e autorização de uso de banco de horas acontece caso-a-caso, e é um cenário favorável utilizar essas horas sem impactar nas entregas de projeto.

Alguns temas e plataformas geraram menos game pitches do que outros, mas isso foi identificado devido à complexidade do gênero apresentado e profundidade das mecânicas de jogo envolvidas. Os colaboradores também

sentem-se intimidados pelas pesquisas que justifiquem a ideia em si. Para os dois casos, os times de game design e produção se ofereceram para auxiliar no desenvolvimento das ideias e pesquisas.

O processo de avaliação era feito inicialmente com uma planilha impressa, com os valores para classificação anotados à mão. Depois era convocada uma reunião com o comitê para que as notas fossem discutidas e registradas. Esse processo todo demandava muito tempo, e a solução foi automatizar e digitalizar a planilha de avaliação. Desta forma, antes de cada apresentação de pitches é gerado um link de avaliação e distribuído para os avaliadores, que pode ser acessado por celulares ou notebooks. As classificações são realizadas ao longo das apresentações, e ao final os resultados são exportados para uma planilha, que automaticamente organiza e exibe o potencial classificado de cada pitch distribuídos no gráfico

Por fim, apesar dos problemas descritos, o processo de Game Pitch Day foi reconhecido como positivo pelo time em sessões de feedbacks. O canal para apresentar novas ideias e o processo de avaliação dá voz para os colaboradores, criando um sentimento de pertencimento e de colaboração orientado à criatividade e às oportunidades reconhecidas de novos jogos. Os principais desafios ainda a serem enfrentados residem no engajamento, na visibilidade de importância da integridade do processo, e na sensação de propriedade e reconhecimento. Sempre será sobre as pessoas, e como elas se sentem ao colaborar no seu ambiente de trabalho. O que o processo aqui descrito busca é favorecer a criatividade orientada a ideias, reconhecendo os esforços sem muitos impactos no dia-a-dia dos projetos em desenvolvimento.

VI. TESTES E EXPERIMENTAÇÕES

Como parte do processo de melhorias contínuas, em Setembro de 2019 o *Game Pitch Day* foi discutido pelo comitê de avaliação levando em consideração as críticas do time e o formato de avaliação das ideias. O objetivo foi aumentar o engajamento dos colaboradores, melhorar a colaboração entre os participantes, aumentar o número de *game pitches* gerados, revisar os parâmetros de avaliação, e definir técnicas e ferramentas facilitadoras.

Para aumentar o engajamento dos colaboradores foi proposta a criação de grupos de três ou quatro pessoas, baseados em perfis de atuação profissional e horários de chegada no trabalho, uma vez que existe o benefício de horário flexível na BRS. Desta forma, cada grupo teria um facilitador responsável, *game designer* ou produtor, e a atividade em grupo geraria interdependências que reduzem o uso de banco de horas ou execução de atividades de projetos. A cada novo *Game Pitch Day* seriam gerados novos grupos, fomentando o trabalho em equipe e a colaboração entre todos os colaboradores da BRS ao longo do tempo.

Com a criação destes grupos, a expectativa é que fosse criado pelo menos um *game pitch* por grupo, o que resultaria em no mínimo cerca de nove ou dez propostas. Essa quantidade já é cerca de duas vezes maior do que os resultados de *Game Pitch Days* que tiveram baixa adesão do time.

Os parâmetros de avaliação foram revisados para tornar mais objetiva a avaliação do comitê, incluindo o ponto de ação de realizar perguntas específicas durante as apresentações de pitches em busca de respostas claras e objetivas visando esclarecimentos e/ou prioridades.

Os parâmetros novos que foram incluídos foram originalidade, relevância, apelo técnico, recomendação do avaliador, e nível de confiança da avaliação. Também foi proposta a inclusão de um campo de texto no formulário de avaliação para coleta de *feedback* do avaliador, que servem de material para discussão em uma reunião do comitê de avaliação, assim como seriam repassados para os autores do *game pitch* posteriormente. Foram removidos os parâmetros retorno sobre investimento e escalabilidade, pois geravam muitas dúvidas dos colaboradores.

A definição de ferramentas e técnicas facilitadoras seria gerada à partir das experiências dos grupos, identificando boas práticas a partir dos relatórios dos facilitadores de cada grupo após a conclusão de um *Game Pitch Day*.

Até a conclusão deste documento, as melhorias descritas ainda entrariam em fase de testes e avaliações.

VII. AGRADECIMENTOS

O trabalho aqui descrito é fruto dos esforços e colaborações de todo o time da Black River Studios, com participações notavelmente expressivas de Diego Prates de Andrade, Bianca de Abreu Antunes, Bruno Rittieli Paim Poli, Ricardo Winter Bess, Ronaldo Lasmar Coimbra, Mamoru Miyagawa, Gabriel Alonso Marques Padinha, e Luiz Marcelo L. Costa Júnior.

Agradecimentos também ao Sidia Instituto de Ciência e Tecnologia, Álvaro Mota Gonçalves, e Rafael Normando Cunha, pelas esforços e aprovações que fomentam o contexto necessário para o desenvolvimento do trabalho apresentado.