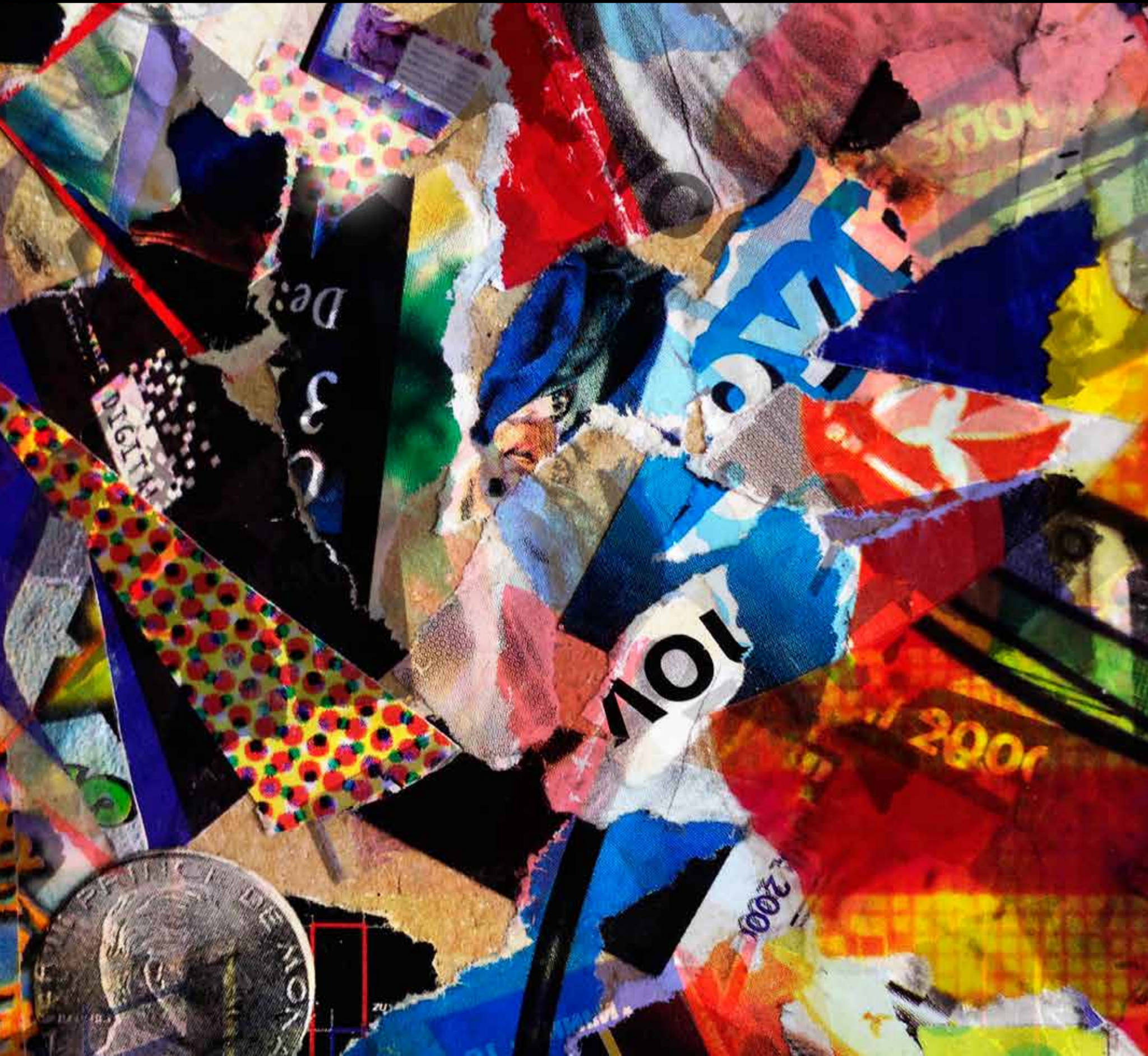




# Rediseñando las reglas del (video)juego.



# Rediseñando las reglas del (video)juego.

Maryangela Drumond Negrao <sup>1</sup>

**Resumen** El artículo expone las interacciones entre la estructura organizacional, la estrategia de mercadotecnia, la creatividad y la innovación dentro de la industria creativa de los videojuegos, considerada como una de las más importantes en el aprovechamiento de la creatividad y del capital intelectual en sus procesos. Como resultado de investigación cualitativa con desarrolladores de videojuegos en Brasil, el artículo destaca estándares de gestión innovadores, las habilidades creativas y las modernas técnicas de control utilizadas en esa industria, bajo la perspectiva de las pequeñas empresas. Basado en el modelo de ejecución de estrategia de Sashittal y Jassawalla (2001) y en los conceptos de creatividad e innovación propuestos por Amabile (1997), el resultado de la investigación muestra que la mezcla entre una producción y una gestión creativas, el empleo de tecnología en procesos, la orientación al mercado y la entrega de valor son esenciales para mantener un círculo virtuoso en esos emprendimientos.

**Palabras clave** creatividad; industrias creativas; videojuegos; estrategia de mercadotecnia; estructura organizacional.

**Abstract** The paper describes the interactions between organizational structures, marketing strategy, creativity and innovation within the creative industry of video game developers. Such industry is considered to be very effective when sharing knowledge, creativity and intellectual capital. As a result from qualitative research with Brazilian video game developers, the article focuses on innovative management standards, creative skills and modern control techniques regarding to small enterprises. Based on the Marketing and Strategy model of Sashittal and Jassawalla (2001) and on the concepts of creative behavior and innovation of Amabile (1997), the result from the investigation goes to the extent where creative management and production, technology of processes, market orientation and value delivery are essential to maintain the virtuous circle of business.

**Keywords** creativity; creative industries; video games; marketing strategy; organizational structure.

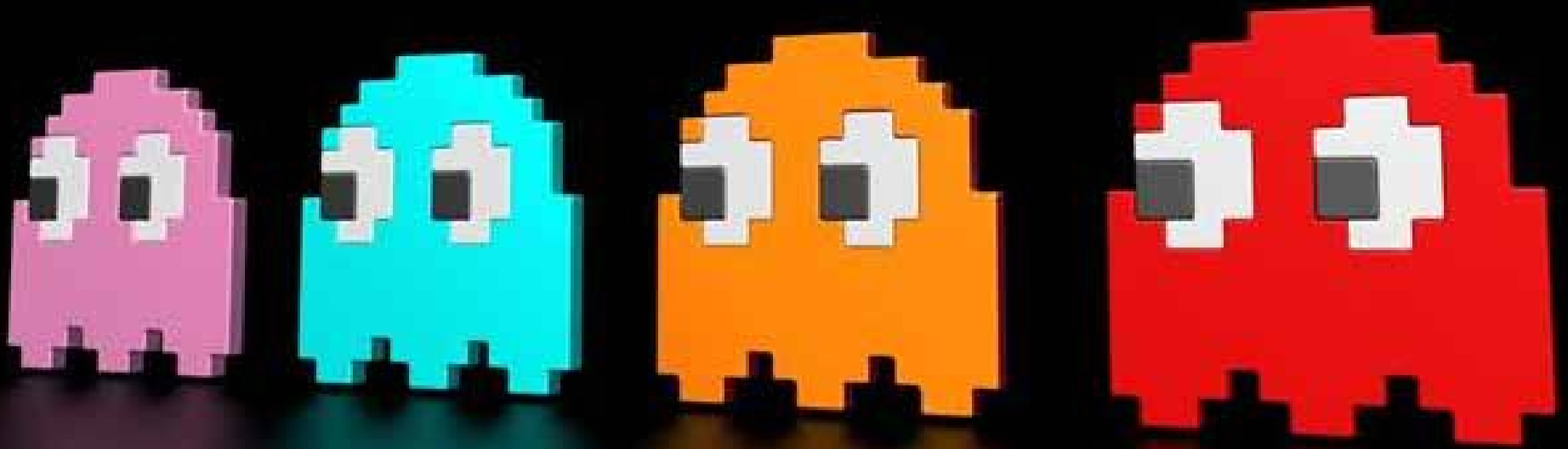
**Una mirada hacia los negocios actuales revela cierta ambigüedad en los límites de las empresas y de sus sectores industriales, una sensación de reducción del horizonte temporal y la percepción de que las ventajas competitivas se desintegran en el aire. Frente a la estandarización de las ofertas y la fragmentación de la demanda, es posible observar la necesidad de ofrecer (y de consumir) productos y servicios cada vez más creativos e innovadores que se distingan de la multitud. Este abordaje expone los desafíos competitivos y globalizados de la economía contemporánea y estimula el debate sobre la creatividad como respuesta estratégica a cuestiones sobre el desarrollo económico, cultural y social, en detrimento del uso de soluciones que puedan provenir de los sectores tradicionales, ya agotados en su dinamización.**



[www.theguardian.com](http://www.theguardian.com)

Tomada como referencia para la generación del conocimiento, el uso del capital y el empleo de los recursos intelectuales para la producción, la distribución y el consumo, la creatividad ha sido considerada como un recurso que no se agota por se y que genera productos de alto valor agregado, capaz de revalorizar la economía. Su acelerada incorporación a bienes y servicios producidos y comercializados de forma tangible o intangible resultan características fundamentales tanto de los padrones económicos actuales como de las prácticas innovadoras que ocurren en las industrias creativas y de emprendimientos culturales. Sin embargo, al evaluar la importancia del tema en el ámbito del emprendimiento de las industrias creativas, podemos percibir que la creativi-

dad por sí misma no es suficiente para la obtención de ventajas competitivas. La combinación de la originalidad, del talento y de la tecnología necesitan sumarse al potencial de producción, de venta y de consumo para que un circuito virtuoso sea generado entre las partes. Eso significa que, para mantenerse continuamente competitivos, los emprendedores creativos necesitan producir constantemente bienes o servicios diferenciados, con propuestas de valor atractivos. Desde esta perspectiva, algunos investigadores señalan que las ventajas competitivas de emprendimientos creativos se concentran principalmente en el uso de factores humanos, en las habilidades estratégicas y en la generación de ideas (Flew, 2002; Jeffcutt, 2009). Además, como las tecnologías tienden a



actualizarse constantemente, la habilidad de formular y de ejecutar estrategias puede ser la principal ventaja competitiva para determinados negocios, independiente del tamaño, del segmento o de la intensidad de conocimiento o de capital. A través del enfoque estratégico, algunas empresas logran alterar de forma significativa el formato de sus negocios para adaptarse y se establecen en estructuras ágiles y flexibles (Mintzberg, 2004; Andrews, 2006; Miles, Snow, Mathews, Miles y Coleman, 2006; Mintzberg, Lampel, Quinn y Ghoshal, 2006), se agrupan y tienen relaciones colaborativas (Perucia, *et al.*, 2009), o también utilizan eficientemente la creatividad y la innovación en la oferta de mejores experiencias para sus clientes y mercados.

En este sentido, hay varias cuestiones a considerar acerca de la estructura organizacional y de los aspectos relacionados con las estrategias en ambientes vibrantes en creatividad, lo que hace

necesario un abordaje formal sobre el tema. Este artículo se enfoca en dos de esas cuestiones: la primera, relativa a cuáles son los modos más apropiados de administrar los emprendimientos del sector para que sean competitivos; y, la segunda se relaciona con cuáles son los principales factores que soportan la ejecución de estrategias de mercadotecnia en esos entornos.

Con base en los resultados de una investigación de mayor envergadura, el artículo aborda las interacciones entre la estructura organizacional, la estrategia de mercadotecnia, la creatividad y la innovación en la industria creativa desarrolladora de juegos electrónicos, considerada una de las más relevantes en el ámbito de las industrias que comercializan conocimiento, creatividad y capital intelectual por medio del diseño, de los servicios creativos y de los llamados nuevos medios o medios digitales (UNCTAD, 2008). Los emprendimientos del sector trabajan con tecnología, me-

dios, información, cultura y diseño, lo que genera la producción de bienes o servicios lúdicos. La investigación conlleva un análisis de casos múltiples realizado en estudios brasileños de videojuegos y se enfoca en los aspectos responsables por los factores organizacionales y humanos influyentes en la ejecución de estrategias en esos ambientes.

El artículo contempla también las bases teóricas utilizadas en la investigación, los procedimientos metodológicos del estudio, el análisis de los datos y la discusión de los resultados obtenidos. Al final se apuntan las contribuciones que se originaron del análisis en cuestión y que podrán ser tomadas como las nuevas “reglas para jugar” con éxito en el mercado.

## Circunscribiendo el tema: fundamentación teórica y empírica

El análisis de la importancia económica de las actividades en las que el saber individual y la creatividad son los activos más importantes aún es reciente y, como toda disciplina en consolidación, el objeto de estudio todavía no alcanza el consenso. Sin embargo, las llamadas industrias creativas son hoy en día consideradas como representativas de la sociedad contemporánea, ya que están basadas en el conocimiento y se han constituido como importantes componentes de la moderna economía posindustrial. Los abordajes económicos y sociales llaman la atención para el tema no sólo porque están por encima del crecimiento promedio y por la creación de puestos de trabajo, sino también porque son vehículos de identidad cultural y porque representan un importante papel en la consolidación de la diversidad cultural (Flew, 2002; UNESCO, 2006 ; Bendassolli *et al.*, 2009).

Tomando en perspectiva sus aspectos organizacionales y para los fines que nos ocupan, algunos estudiosos de la economía creativa resaltan que las industrias del sector encuentran su componente total en el factor humano, generador de ideas (Flew, 2002; Jeffcutt 2009). Sin embargo, como estructuras operativas, las industrias creativas hacen parte de otras cadenas productivas y, dentro de su dinámica y por la complejidad de sus mercados, son afectadas de modo directo en sus procesos, en sus elecciones estratégicas y, principalmente en su ventaja competitiva cuando necesitan responder de manera ágil y flexible a nuevas demandas. Lawrence y Philips (2009) abogan que

[...] muchas de las industrias creativas son víctimas de cambios abruptos en el gusto. Su habilidad de administrar en un mundo de incerteza y de significados extremadamente complejos es su principal ventaja competitiva. Pero, qué modos de organizarse son más adecuados, qué técnicas administrativas son más efectivas y qué cuestiones básicas enfrentan las organizaciones intensivas en símbolos son cuestiones que deben de ser investigadas por investigadores de gestión y organización (18).

## Desarrolladores de videojuegos

La industria creativa de juegos electrónicos, representativa de los nuevos medios (producción de videojuegos y juegos digitales), ha evolucionado desde la década de los sesenta. Actualmente presenta una facturación cercana a la de las industrias musical y cinematográfica, incluso ha sobrepasado esta última en los Estados Unidos y Reino Unido (Dyer-Witherford & Sharman, 2005; Tschang & Vang, 2008). Como reflejo de esta evolución y crecimiento, aunque grandiosa, en Brasil la industria es aún emergente (Abragames, 2008; Perucia *et al.*, 2009).

Los emprendimientos de desarrollo de videojuegos son parte de una cadena productiva que incluye productores, actividades de promoción, publicidad y distribución realizadas por distribuidores y empresas desarrolladoras de plataformas, de sistemas integradores o de procesamiento de juegos (Miles & Green, 2008). Aunque los publicadores adicionen valor a la cadena productiva, los desarrolladores de videojuegos o de juegos digitales son los que agregan creatividad e innovación a los productos y son quienes se transforman en los grandes innovadores de esta cadena.

Registros del escenario mundial señalan que los trabajadores de esta industria creativa forman parte de un multimillonario y complejo negocio corporativo. El negocio de desarrollo de juegos es sofisticado y emplea entre 20 y 100 profesionales, según el alcance de los proyectos. Los procesos de desarrollo varían y pueden durar de seis a doce meses o, incluso, de tres a cuatro años, según la complejidad y el tiempo exigido para la producción (Dyer-Witherford & Sharman, 2005). Investigaciones realizadas en Canadá por Alliance numerique (2003), citadas por Dyer-Whittheford y

Sharman (2005), apuntan que el tamaño de las empresas desarrolladoras puede ser muy variable. Las microempresas, con menos de diez empleados, frecuentemente desarrollan prototipos de juegos; los pequeños estudios, que emplean entre diez y cincuenta personas, normalmente poseen uno o más juegos publicados o mantienen el desarrollo de sus productos bajo contrato con distribuidores, pero aún luchan para sobrevivir. Estudios de medio porte, con cincuenta a ciento cincuenta colaboradores, son capaces de lanzar dos o tres juegos por año, y los menos comunes grandes estudios independientes, que normalmente emplean entre ciento cincuenta y doscientas cincuenta personas, son capaces de trabajar de cuatro a ocho títulos en paralelo (Dyer-Witherford & Sharman, 2005).

Según Tschang y Vang (2008), los videojuegos comprenden tres aspectos principales: diseño, tecnología y arte; toda industria desarrolladora se asienta en una fuerza de trabajo técnica y creativa, formada por especialistas, de quienes normalmente es exigido equilibrio entre creatividad y racionalización (Cohendet & Simon, 2007; Perucia *et al.*,



2009). En un ambiente estructural peculiar, orgánico y fluido, sistemáticamente innovador, donde equipos de especialistas casi siempre forman estructuras cooperativas, con rutinas propias y autogestionadas.

Además de las características creativas, el juego electrónico, administrado bajo rígidas condiciones de eficiencia, puede mirarse como el resultado de un proyecto industrial complejo. Dyer-Witherford y Sharman (2005) postulan que su desarrollo es tardado, caro y arriesgado, y que un proyecto de juego está sujeto a presiones financieras y de tiempo; además, el desarrollo necesita alcanzar un mercado altamente competitivo y sofisticado. Para Cohendet y Simon (2007), los gestores de estudios deben aprovechar el valor agregado en los aspectos artísticos, creativos e innovadores para convertir los juegos en un éxito comercial, como una compensación o como un modo de oponerse a las restricciones económicas propias del entretenimiento de masas, contexto del cual hace parte la mayoría de los productos de ese tipo de media.

## Estrategia de *marketing* en ambientes creativos

Cuando se analizan aspectos de las organizaciones en ambientes creativos, es posible encontrar particularidades en los procesos de implementación de estrategias, diferentes de los procesos de la industria tradicional. Tales organizaciones presentan niveles crecientes de personalización de productos y servicios (Flew, 2002; Miles et al., 2006), reciben interferencia de amplios e imprevisibles requerimientos de los clientes (Voss & Voss, 2000) y tienden a ser más rápidas en las respuestas al mercado, pues adecuan continuamente su proceso de entrega de valor. Además de estos aspectos, las organizaciones creativas presentan rutinas flexibles, un estilo particular de liderazgo y en sus procesos es posible percibir cierta improvisación



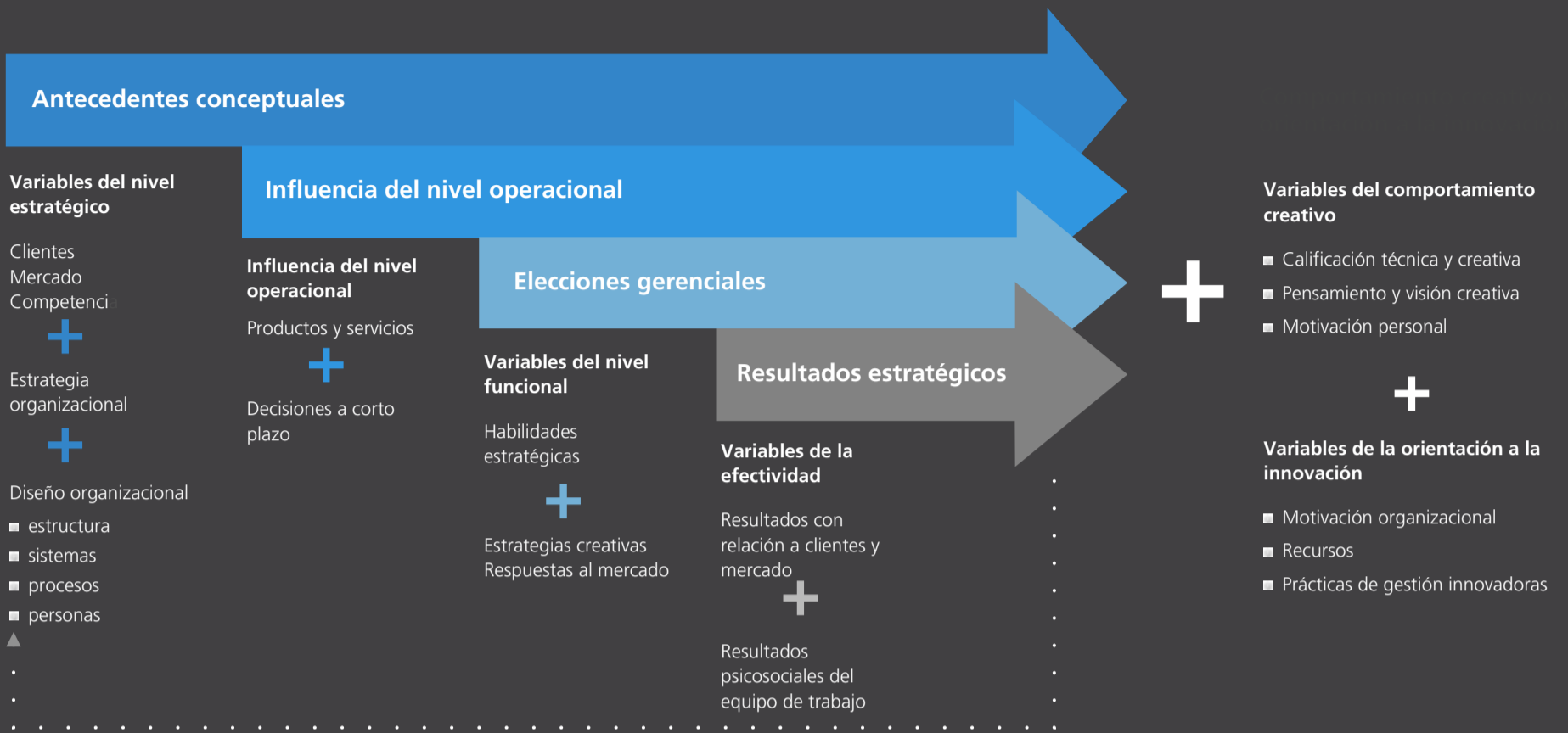
odigoespagueti.com

planificada. Normalmente, los reordenamientos desarrollados en estos ambientes tienden a ser complementarios a un comportamiento creativo consciente que adopta procesos innovadores en la implementación de sus estrategias (Negrão & Toaldo, 2013).

Examinando tales consideraciones y otros abordajes que fundamentan la bibliografía de estrategia, es posible destacar la atención que brindan muchos autores a las variables del ambiente, de la estructura y del diseño organizacional como importantes requisitos de análisis de la relación entre la orientación estratégica y el desempeño (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 2000; Hrebiniak, 2006; Mintzberg, 2006a, 2006c; Piercy, 1998, 2005; Sashittal y Jassawalla, 2001; Olson, Slater y Hult, 2005; Slater, Hult y Olson, 2010; Varadarajan, 2010). La gestión integrada de estas variables posibilita que las empresas alcancen posicionamientos más efectivos, entregas de valor para clientes y mantengan, con mejores resultados, sus ventajas competitivas.



[Figura 1] Modelo de análisis de categorías y variables – Estrategias de mercadotecnia, creatividad e innovación



Fuente: Elaboración propia (2010) con base en el Modelo proceso de planeación y ejecución de estrategia de mercadotecnia a partir de H. C.Sashittal y A. R. Jassawalla, (2001); Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and Propositional Inventory Journal of the Academy of Marketing Science, 29 (1), p. 56; T. M. Amabile (1997), Motivating Creativity in Organizations: On Doing What you Love and Loving What You Do. California Management Review, 40 (1), 53.

En este sentido se presenta la visión de Sashittal y Jassawalla (2001), quienes plantean que la relación “orientación estratégica-desempeño” está relacionada con el modo de organizarse, es decir, en la reconfiguración expresiva y necesaria del diseño organizacional (como estructura, sistemas, procesos y recompensas) y por la adecuación en la configuración de personas. Al analizar el proceso de ejecución de estrategias de marketing en pequeñas empresas, los investigadores propusieron un esquema en el que destacan cuatro categorías que agrupan variables observadas como influyentes en ambientes organizacionales: antecedentes contextuales (variables en el nivel estratégico), influencias del nivel operacional (variables en el nivel operacional), elecciones gerenciales (variables en el nivel funcional) y resultados estratégicos

(variables relacionadas con clientes, organización, productos y mercados). El esquema propuesto por esos autores fue tomado como base para el análisis de la investigación referida en este artículo. Durante el estudio, otras categorías de análisis fueron incorporadas para corroborar la proposición teórica de los autores y, a la vez, fueron sugeridas como incremento de nuevos conceptos de análisis estratégica.

## Creatividad e innovación

Se ha vuelto premisa que las variables creatividad e innovación fueran integradas a la investigación para observar su influencia en el proceso de imple-



www.retornoanime.com

mentación de las estrategias de mercadotecnia en los ambientes creativos. Las observaciones planteadas por Cohendet y Simon (2007) sobre los aspectos administrativos de los emprendimientos desarrolladores de videojuegos, así como los hallazgos de Tschang y Vang (2008) y Dyer-Witherford y Sharman (2005) sobre los aspectos de producción de los videojuegos que incluyen principalmente creatividad e innovación fueron relevantes para lograrlo. El aporte de las dos variables en la investigación se apoyó de la perspectiva de Amabile (1997), extraída de su Teoría componencial de la creatividad e innovación en organizaciones. Amabile define la creatividad como el resultado de tres elementos complementarios que se integran en el ambiente organizacional: calificación técnica y creativa, habilidad para el pensamiento creativo (raciocinio creativo) y motivación para la ejecución de las tareas. Según la investigadora, hay un entrelazamiento entre el individual, el grupal y el organizacional con respecto a la creati-

vidad y a la innovación: “la creatividad producida por individuos o equipos de trabajo sirve como un recurso primario para la innovación dentro de la organización” (Amabile, 1997 p.43).

La teoría propuesta por la investigadora se dirige hacia la interrelación entre la creatividad y la innovación en el ambiente de trabajo y considera el impacto de una sobre la otra. Conectando elementos relacionados con la innovación en el ambiente organizacional, se añaden la motivación organizacional para innovar, los recursos envueltos y las prácticas de gestión innovadoras, la teoría demuestra la integración y la complementariedad entre ellos. Para efectos de la metodología de la investigación, los modelos propuestos por Sashittal y Jassawalla (2001) y por Amabile (1997) fueron adaptados y combinados entre sí, lo que dio como resultado un modelo que representa todas las variables observadas en el estudio. La estructura está representada en la Figura 1.

# Panorama de la industria brasileña de videojuegos

La información sobre la industria de los videojuegos en Brasil aún es bastante precaria. Existen 129 empresas catalogadas en el reporte del Primer censo de la industria brasileña de juegos digitales de BNDES (2014) pero el número de empresas que desarrollan videojuegos o juegos digitales actualmente se aproxima a 200, según datos de la Asociación Brasileña de Desarrolladores de Videojuegos (ABRAGAMES). La imprecisión en los números puede atribuirse a la gran cantidad de empresas nacientes que intentan establecerse en la dinámica del sector y también a la falta de integración de la cadena. Además, se cree que hay gran número de desarrolladores independientes (mercado indie, con iniciativas libres, normalmente sin apoyo financiero de los publicadores), lo que resalta la necesidad de realizar un mapeo más preciso del perfil de esta industria en el país. Algunas empresas son miembros de asociaciones nacionales (Abragames e Acigagames) y otras son afiliadas a asociaciones estatales (BNDES, 2014).

Los emprendimientos son jóvenes: van de uno a cinco años de funcionamiento y la mayoría están ubicados en las regiones sur y sudeste del país, como respuesta a las oportunidades de negocio, las condiciones operativas y tecnológicas. Se estratifican como micro o pequeñas empresas y la mayoría presenta un número promedio de ocho a quince trabajadores, entre socios y empleados. Hay predominio de profesionales contratados como empleados y, en proyectos específicos, hay actividades colaborativas entre los estudios (BNDES, 2014; Perucia et al., 2009). Algunos de ellos trabajan con el desarrollo de videojuegos bajo pedido y venden al mercado externo a través de la modalidad *offshore outsourcing*. Otros actúan en el desarrollo bajo pedido para el mercado interno

(plataformas digitales y telefonía móvil), tanto en las modalidades de entretenimiento, social o publicitaria así como en el área de desarrollo de serious games (educacionales, de salud o empresariales). Otros estudios ejercen el papel de desarrolladores y autopublicadores: publican en la web los juegos masivos en línea (MMOG, Multiplayer Massive Online Game) y estructuran plataformas para grandes cantidades de jugadores en tiempo real (Negrão, 2010). Una mayor integración de las redes sociales ha ocasionado el aumento de las comunidades de usuarios de juegos digitales; el ritmo de crecimiento de algunas modalidades en Brasil, tales como esta última, sigue la misma velocidad en relación con algunos datos mundiales, pero aún con números modestos en las estadísticas.

La creatividad y la calidad de los proyectos desarrollados en el país han sido estratégicas para la aproximación de las empresas brasileñas con los publicadores extranjeros. (Negrão, 2010). Además, hay otras razones que han llevado a las empresas brasileñas a buscar oportunidades en el mercado internacional, conforme Perucia et al., 2009: a) mayor demanda por servicios en el extranjero; b) la posibilidad de desarrollo de productos más sofisticados; c) la posibilidad de disminuir los problemas de la piratería y hacer frente al bajo poder de compra en Brasil; d) la búsqueda por visibilidad y proyección internacional. El complemento de esos aspectos es la oferta de mano de obra calificada y más creativa como atractivo para bloquear la acción de la competencia de otros países, por ejemplo, de empresas indianas, polonesas, rusas y chinas, cuya oferta tiene bajos costos por la mano de obra barata y abundante, pero con baja calidad, según las especificaciones sofisticadas de los publicadores (Negrão, 2010).

Aunque haya un buen posicionamiento del punto de vista creativo y de producción, las empresas desarrolladoras brasileñas actúan en un mercado ári-

do, sin reglas o incentivos gubernamentales, frente a la piratería y las trabas para popularizar los juegos dentro y fuera del país. La alta carga tributaria de los juegos desarrollados, así como la cuasi inexistencia de propiedad intelectual de los proyectos y producciones, son señaladores de que todavía hay un largo camino para que la industria brasileña se vuelva más competitiva tanto interna como externamente y se consolide como tal.

En esta cuestión, hay poco apoyo gubernamental. Algunos pocos estudios hacen inversiones en entrenamientos y en certificaciones internacionales, en apoyo a sus propias estrategias de internacionalización como condiciones importantes para competir en ese mercado y participar en mejores posiciones dentro de la cadena. Recientemente, el gobierno brasileño, a través de la Agencia Brasileña de Promoción de la Exportaciones e Inversiones (APEX), ha apoyado a estudios miembros de ABRAGAMES con el reto de fortalecer la presencia internacional de las empresas brasileñas y de estimular la generación de nuevas oportunidades de negocios (Donizete, 2015). Según datos de la APEX, aunque la circulación financiera gire en torno a tres mil millones de dólares, el sector cuenta apenas con cerca de veinte empresas con actuación internacional (Exman, 2015).

## Procedimientos metodológicos

En virtud de la complejidad del tema y de la necesidad de comprenderlo profundamente, se optó por una investigación cualitativa, basada en un estudio de casos múltiples para que se pudiera obtener mayor acercamiento al tema. La investigación con enfoque exploratorio, concluida en 2010, se llevó a cabo en cuatro estudios brasileños de desarrollo de videojuegos, identificados

entre los miembros de ABRAGAMES.<sup>2</sup> Tales empresas fueron seleccionadas bajo criterios de tamaño e ingresos (micro y pequeñas), de localización (región sudeste y sur del país), de estructura organizativa, cantidad de empleados contratados formalmente, cantidad de títulos publicados, presencia comercial de más de tres años y con destacada participación en el desarrollo de videojuegos para el mercado nacional e internacional.

La elección de la técnica de estudio de casos múltiples concuerda con los postulados de Yin (2005) y Gil (2009). Los conceptos extraídos de las estructuras propuestas por Sashittal y Jassawalla (2001) y Amabile (1997) fueron tomados como base y fundamento de las categorías de análisis, lo que permitió anclar las bases de la investigación y establecer sus fronteras de búsqueda. La capacidad que Sashittal y Jassawalla (2001) tuvieron en aplicar los conocimientos adquiridos sobre el proceso de ejecución de estrategias de mercadotecnia y validarlos en pequeñas empresas, caso de la mayoría



www.taringa.net

<sup>2</sup> Datos presentados por ABRAGAMES (www.abragames.org) apuntan la cantidad de 50 miembros en 2014, aunque existan aproximadamente unos 200 emprendimientos formales que operan con videojuegos o juegos digitales en el país.

ESTUDIO (unidad de análisis)	PRODUCTOS Y ESTRATEGIA	ENTREVISTADO (unidad de observación)	CARGO / FUNCIÓN
Alpha (EA) Año: 2006 65 profesionales	Juegos para publicadores y distribuidores (mercado externo) <b>Estrategia:</b> foco en servicio/ segmento estrecho de mercado	Gestor Alpha 1 (g1EA)	Director Administración / Comercial
		Gestor Alpha 2 (g2EA)	Director Desarrollo de productos
Beta (EB) Año: 2003 15 profesionales	Juegos masivos basados en web <b>Estrategia:</b> foco en servicio/ segmento amplio de mercado	Gestor Beta (gEB)	Director Desarrollo de productos
Gama (EG) Año:2002 20 profesionales	Juegos empresariales / serious game (publicidad y educación) <b>Estrategia:</b> oferta de varios servicios / segmento específico de mercado	Gestor Gama 1 (g1EG)	Director Administración / Comercial
		Gestor Gama 2 (g2EG)	Director Arte y Diseño
		Gestor Gama 3 (g3EG)	Director Gerenciamiento de Proyectos
Delta (ED) Año: 2003 15 profesionales	Juegos empresariales (educación) y mercado externo <b>Estrategia:</b> foco en servicio / mercado específico	Gestor Delta (gED)	Director Administración / Desarrollo de productos

Figura 2. Características de los estudios investigados y de los entrevistado

Fuente: Análisis del material empírico.

de las industrias creativas (Miles & Green, 2008; Jeffcutt, 2009), fue esencial para tomar su modelo como soporte teórico de la investigación. Los conceptos de creatividad e innovación propuestos por Amabile (1997), validados en ambientes de alta tecnología, fueron también incorporados. La interrelación de esos conceptos está presente en el contexto de las industrias creativas, como postulan Flew (2002), Reis (2007, 2008), Bendassolli et al., (2009), UNESCO (2006) y UNCTAD (2008), quienes referencian a las dos variables como materias primas de esa industria.

Las empresas fueron identificadas como Estudio Alpha (EA), Estudio Beta (EB), Estudio Gama (EG) y Estudio Delta (ED), y la investigación se instrumentalizó bajo siete entrevistas hechas con sus ejecutivos, como muestra la Figura 2.

Para garantizar la calidad del contenido de las entrevistas, el tema fue explorado desde varios puntos de vista con los participantes. Asimismo, la observación directa de la conducta de los integrantes y sus equipos en las empresas permitió conocer las metodologías de trabajo y empleo de los recursos en sus ambientes.

Para la consolidación del material empírico fueron utilizados algunos de los procedimientos de análisis de contenido defendidos por Bardin (2002), que postulan la preparación y la organización de los datos. Para permitir la identificación de los temas destacados por los entrevistados, los datos fueron codificados, agrupados, etiquetados e integrados en categorías definidas y nombrados por Sashittal y Jassawalla (2001) y Amabile (1997). Para la convergencia de la in-

formación se utilizó el proceso de triangulación de fuentes de datos antes, durante y después de las entrevistas (Martins, 2008). Los datos empíricos recolectados permitieron una evaluación individual de cada caso y también posibilitaron el análisis de los factores recurrentes entre ellos, destacando aquellos que caracterizan y describen el comportamiento de esa industria creativa en relación con sus estructuras organizacionales y con los procesos de ejecución de las estrategias de mercadotecnia.

## Análisis de los datos

De la estratificación y la sistematización de los datos se desprende que algunos elementos comunes a las empresas pueden ser considerados como probables en la mayoría de los estudios formales de desarrolladores de videojuegos en Brasil. Del mismo modo, por inferencia y bajo las mismas circunstancias y condiciones, es reconocible la posibilidad de que algunos de esos elementos sean concernientes a la industria creativa desarrolladora de juegos digitales en general. Los elementos que componen las variables analizadas son los siguientes:

### 1. Variables influyentes en las decisiones estratégicas (nivel estratégico)

**a) Clientes (publicadores, usuarios finales, clientes corporativos):** alto nivel de exigencia de calidad, creatividad, innovación, costos y plazo. Interferencia directa en la ejecución. Relación de la empresa con el cliente y con la comunidad de jugadores. **b) Tecnología:** Como medio para el desarrollo y no como fin. Empleo de soluciones creativas integradas a las necesidades y al presupuesto del cliente. **c) Competencia:** Mecanismos de defensa: adopción de prácticas de gestión de estudios internacionales y de procesos operacionales originarios de técnicas de gerenciamiento de

proyectos. **d) Piratería:** Mecanismos de defensa: adopción de metodología de controles y decisiones estratégicas de producción bajo pedido. El combate a la piratería en algunos casos es considerado un problema del publicador y no del productor. **e) Activos estratégicos (recursos):** •Personas: creatividad, capacitación, autonomía. •Procesos: control de procesos para disminuir riesgos de cambios puntuales. •Tecnología: tecnología de punta para respuestas ágiles a las demandas de los clientes.

### 2. Variables influyentes en la estructura organizacional (nivel estratégico)

**a) Diseño organizacional:** interdisciplinaridad de personas con diferentes capacidades y calificaciones, integradas en equipos multidisciplinarios. **b) Gestión:** descentralizada, con estímulo a la autonomía en el proceso creativo y a la toma de decisiones. La formación de equipos multidisciplinarios es una característica del sector y el desafío de la gestión es estimular la descentralización de las decisiones, favorecer la autonomía del grupo en el proceso creativo y estimular la toma de decisiones en demandas de alcance y en necesidades de los clientes. Hay necesidad de formar profesionales internamente y de promover entrenamientos de forma constante. **c) Sistema/ tecnología de control y en procesos** • Visión de encadenamiento de procesos (planeación, cronograma y flujo de trabajo). • Herramientas de control: aplicación en todas las etapas del desarrollo de los juegos.

Aunque tenga carácter flexible el control es un elemento clave para la efectividad del proceso de ejecución de estrategias. Las solicitudes de cambio de los clientes alteran principalmente las referencias de alcance y cronograma, lo que implica rehacer las etapas y promover ajustes. Las técnicas de control utilizadas son: 1) el con-

trol de documentación (alcance); 2) las validaciones intermediarias semanales (clientes); 3) el uso de la herramienta Scrum (rápida y continua verificación de las etapas de desarrollo de los productos); 4) cronograma (plazo); 5) exámenes continuos (validación interna), y 6) exámenes de concepto (validación externa, a través de pruebas de concepto y focus groups).

### 3. Variables influyentes en la estrategia de mercadotecnia (nivel operacional)

Más allá de todas las variables identificadas anteriormente, las variables específicas del compuesto de mercadotecnia influyen directamente sobre la toma de decisiones estratégicas en ese tipo de emprendimiento:

**a) Producto:** variable de impacto sobre los procesos; recibe influencias directas de los clientes. Alto grado de adecuación de los proyectos bajo pedido. Es una variable bastante influyente por la complejidad operativa, por el diseño, por la trama, el lenguaje lúdico empleado, el idioma, el tiempo de producción y el desempeño requerido para el juego. **b) Distribución:** bajo condiciones de la media o plataforma. **c) Comunicación:** bajo condiciones de la media o plataforma. **d) Precio:** compatible con la cobertura del mercado propuesto (local/global) y con el presupuesto del cliente.

### 4. Variables influyentes en la toma de decisiones estratégicas (nivel funcional)

**a) Habilidades estratégicas en la interpretación de las demandas externas.** Esas variables corresponden a las decisiones de orientación al mercado que, según postula Day (1994), entre otros factores, se basa en la capacidad elevada para atraer y mantener clientes estratégicos, en la adopción de procesos innovadores, en el monitoreo de la competencia y en la aproximación con clientes lo más posible, lo que debe involucrar a toda organización.

**b) Comprometimiento con mercados y clientes.** Significa mantener estrecha relación con usuarios, clientes y proveedores. Variable que representa también la flexibilidad y el realineamiento de los procesos por cuestiones de adecuaciones necesarias en los proyectos de juegos y presentación de soluciones de forma ágil. Contempla también el uso de controles y validaciones intermediarias previstas en las etapas de los procesos productivos. **c) Responsividad.** Corresponde a la flexibilidad y capacidad de adaptación como respuesta a las demandas de clientes. La utilización de procesos flexibles y de técnicas de control basadas en metodologías de gerenciamiento de proyectos fueron indicadas como herramientas importantes para minimizar la ocurrencia de imprevistos.

### 5. Variables de efectividad estratégica

**En relación con los productos y sus mercados:**

**a) Cobertura y alcance de mercados.** Mercado brasileño (producción para mercado local) y mercado internacional (conforme demanda de publicadores o clientes corporativos). La producción de los estudios investigados atiende a los dos mercados. **b) Número de clientes conquistados** Referencia a la cantidad de clientes corporativos (llama la atención los publicadores y sus niveles y calificaciones en la cadena), además de los usuarios finales. **c) Número de productos desarrollados:** referencia a la cantidad de títulos publicados, historial de éxito de los juegos, tipo de proyecto o media utilizada.

**En relación con los equipos:**

**a) Satisfacción profesional:** la flexibilidad de horario de trabajo y la amplia participación de todos en la toma de decisiones son variables importantes en esos ambientes y, conforme postula Mintzberg (2006b), son características de las estructuras orgánicas cuando aborda

el papel de las estructuras organizacionales y su relación con la estrategia. Estos factores se presentan como promotores del clima organizacional positivo en el ambiente de los desarrolladores, pues favorecen la motivación para la ejecución de tareas y la liberación de habilidades creativas, aspectos importantes de esas organizaciones, de acuerdo con Amabile (1997). **b) Satisfacción personal:** orgullo de pertenecer a una élite creativa, que se destaca en el ámbito de las tecnologías de la información, en razón de la complejidad profesional y artística exigida en los juegos. En la tecnología aplicada a juegos, los profesionales demuestran orgullo de participar en la creación del conocimiento.

**c) Seguridad:** buenos sueldos y ambiente adecuado (equipamientos de última generación, acceso a las informaciones, etc.)

## 6. Variables del comportamiento creativo, influyentes en todas las variables de nivel estratégico, operacional, funcional y sobre las habilidades en la toma de decisiones

La habilidad creativa necesaria para el desarrollo de los juegos y el foco en la innovación son premisas para mantener negocios en ese mercado, de acuerdo con Tschang y Vang (2008) y Dyer-Witherford y Sharman (2005). Las variables destacadas son:

**a) Capacidad de crear:** a través de las tendencias tecnológicas, culturales y artísticas relacionadas con el sector de entretenimiento y con la tecnología de los nuevos medios. **b) Capacidad técnica:** mano de obra multidisciplinaria y calificada; aprendizaje continuo para el desarrollo del conocimiento. **c) Capacidad creativa en el desarrollo de productos:** el comportamiento creativo instaurado en los estudios es un activo estratégico; este factor puede ser tomado como repositorio de ventajas competitivas para la industria y como canal de entrega

de valor, conforme la perspectiva de Cohendet y Simon (2007) y de Piercy (2005). **d) Motivación:** aunque la motivación para la ejecución de actividades de forma creativa y la propia creatividad sean consideradas mucho importantes y postuladas como activos intangibles, los administradores ejercen poca interferencia o ningún control sobre ambas. El reconocimiento de la falta de control sobre la motivación para crear hace que las empresas usen otros factores extrínsecos en la movilización del potencial creativo: ambiente propicio, flexibilidad de horarios de trabajo (menor control de horario de entrada o salida, aunque se exija productividad) y fluidez en la comunicación interna. Otras variables motivacionales son tomadas del ambiente físico y de la comunicación visual del espacio (infraestructura con equipamientos de última generación, colores especiales en los ambientes y arreglos creativos en el espacio productivo).

## 7. Variables de orientación para la innovación, influyentes sobre todas las variables de nivel estratégico, operacional, funcional y sobre las habilidades en la toma de decisiones

La motivación para innovar como variable influyente fue percibida a través de: **a) Uso de tecnología de proceso y empleo de soluciones innovadoras en el desarrollo de los juegos.** **b) Uso de habilidades gerenciales en la observación de tendencias, en el estímulo al compromiso y a la responsividad del equipo con los clientes y con el mercado.** **c) Agilidad en los lanzamientos de nuevos títulos mas rápidamente que la competencia.** **d) Uso de tecnologías existentes empleadas de forma creativa e incrementadas con diferenciales innovadores.**

Dichas situaciones ejemplifican los postulados de Dyer-Witherford e Sharman (2005), cuando describen la necesidad de empleo de recursos o téc-



nicas innovadoras que soporten las condiciones rígidas de eficiencia que el proceso creativo de desarrollo de videojuegos exige.

## Reflexión de los resultados: nuevas reglas del juego para la industria creativa de videojuegos

Los resultados de la investigación evidencian diversos elementos importantes que influyen en la gestión de los estudios y en la forma en cómo se organizan en términos de negocio. En el ámbito de las elecciones estratégicas, se identificó que la adecuación de productos y servicios para mercados específicos, el empleo de recursos humanos y tecnológicos y los componentes del diseño organizacional (principalmente personas, procesos y estructura), son variables transversales al *modus operandi* de los estudios.

Llama la atención el entendimiento dado al uso de la tecnología y al control de procesos y su valor en las decisiones estratégicas de los estudios. Aunque la tecnología se presente como uno de los principales recursos para el desarrollo de los videojuegos y para la consolidación de negocios en ese sector, las evidencias demuestran que ella opera en conjunto con los objetivos estratégicos (recursos y decisiones de producto y mercado) y con la creatividad. La diferencia no está en el empleo de tecnologías de punta, sino en las soluciones que los estudios presentan para clientes de acuerdo con sus necesidades, bajo condiciones económicas y estructurales adecuadas. Y en relación con el control de los procesos, la variable fue apuntada también como elemento clave para la

efectividad de la ejecución de estrategias. Es normal que los estudios de videojuegos enfrenten problemas de entrega y de plazos, o de cambios en los procesos. En ese sentido, la forma de trabajar representa un factor de éxito, más que el producto en sí mismo. Los procesos bien controlados pueden reducir los tiempos de producción y disminuir los imprevistos. Las solicitudes de cambio de los clientes alteran principalmente las referencias de alcance y de cronograma, lo que implica rehacer etapas y promover ajustes. La ejecución disciplinada, sistematizada y continua de los procesos, conforme análisis de la investigación, permite afirmar que ese control conduce a la eficacia operacional y converge juntamente con la creatividad en patrones de gestión recurrentes para la entrega de valor.

Otra variable destacada contempla el agrupamiento y la gestión de equipos multidisciplinarios. El agrupamiento multidisciplinar es una característica del sector y el desafío de la gestión es estimular la descentralización de las decisiones, favorecer la autonomía del grupo en el proceso creativo y estimular la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes. Existe una necesidad de formar profesionales internamente y de promover la capacitación constante (muchos profesionales crean sus competencias técnicas cuando están delante de los desafíos de creación o de producción demandados por clientes). Se destaca la configuración orgánica de la estructura organizacional que, de forma flexible, se presenta como elemento clave y que, viabilizando la ejecución de estrategias, permite responder con velocidad a los desafíos del ambiente. Los estudios corresponden a estructuras organizacionales innovadoras, fluidas y flexibles. En esa configuración, los sistemas regulados (tradicionales) no presentan gran importancia, ya que hay poca formalización y los procesos de información y decisión fluyen de forma flexible y informalmente, confor-

Factores organizacionales		
<p><b>Estructura orgánica y formación de equipos de trabajo en torno a proyectos</b></p> <p><b>Evidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones dinámicas horizontales y colaborativas; comunicación fluida</li> <li>• Equipos de proyectos, fusión de especialistas de diferentes áreas; descentralización / autonomía</li> <li>• Habilidades y competencias técnicas: diseñadores, programadores, profesionales de computación gráfica, técnicos de sonido</li> </ul>	<p><b>Orientación para el mercado</b></p> <p><b>Evidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos bajo pedido: orientación al cliente</li> <li>• Aproximación al mercado influyente y a las tendencias: publicadores y distribuidores</li> <li>• Adopción de patrones de gestión internacionales</li> <li>• Adopción del idioma inglés como lenguaje de los juegos (expansión a otros mercados)</li> <li>• Mantenimiento de contacto con clientes con todos los integrantes del equipo: estrategia participativa y relacionamiento colaborativo</li> </ul>	<p><b>Tecnología de procesos</b></p> <p><b>Evidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de gestión innovadoras: uso de metodología de gerenciamiento de proyectos (PMBOK), métodos de controles y acompañamiento (Gráfico de Gantt)</li> <li>• Ejecución disciplinada, sistematizada y continua de procesos; monitoreo constante para bloquear y disminuir riesgos (metodología ágil / <i>Scrum</i>)</li> <li>• Empleo de recursos humanos (competencia técnica), tecnológicos y financieros como soportes a las estrategias de innovación</li> </ul>

Tabla 1 Características de los factores organizacionales evidentes en los estudios de videojuegos.

Fuente: Basado en el material empírico colectado y analizado en la investigación.

me lo postulado por Mintzberg (2006b). Entre los beneficios de la configuración de los estudios en formas orgánicas están los cambios más efectivos de informaciones y la reducción de las distancias existentes entre la decisión y la acción, aspectos que pudieron ser percibidos en todos los casos.

Las habilidades creativas, el empleo de innovadoras técnicas de control, así como el uso de patrones de gestión, son requisitos clave para la efectividad estratégica. Coincidiendo todos esos elementos y otros que se destacan como influyentes en las decisiones estratégicas percibidas en la investigación, fue posible agruparlos en factores organizacionales y en factores humanos, que sirven para traducir la imbricada relación del me-

dio interno, del medio externo y las capacidades y habilidades de los estudios para operaren en sus ambientes.

**La Tabla 1 presenta los factores organizacionales observados en los casos investigados.**

Resulta importante complementar esa discusión con los factores humanos, ya que evidencian las habilidades en el desarrollo de los juegos y en el ambiente como elemento clave para los estudios desarrolladores. Según Amabile (1997), aunque la habilidad creativa y la predisposición a la innovación no parezcan ser determinantes exclusivas del éxito de los negocios en este ámbito, es posible percibir que las motivaciones para el ejercicio de la creatividad, tanto persona-

## Factores humanos

Equipos multidisciplinarios	Competencia gerencial	Estímulo a las habilidades creativas
<p><b>Evidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Formación de constelaciones de trabajo: diferentes habilidades al integrar planeadores e implementadores entre novatos y expertos</li><li>• Intercambio de competencias entre equipos</li><li>• Envolvimiento emocional: motivación por trabajar con procesos creativos, con arte y enredo</li></ul>	<p><b>Evidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestores: habilidades de liderazgo y habilidades visionarias</li><li>• Flexibilidad para atender al mercado externo con oferta de creatividad/ innovación y menores costos</li><li>• Equilibrio entre confianza, flexibilidad y descentralización en la gestión de múltiples habilidades técnicas</li><li>• Actitud administrativa que integra restricciones internas y de mercado, de costos, de plazo y tecnología</li><li>• Estilo de administración participativo: estímulo a la autonomía de personas y equipos; incorporación de la diversidad como valor esencial</li></ul>	<p><b>Evidencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Práctica de gestión innovadoras: uso de metodología de gerenciamiento de proyectos (PMBOK), métodos de controles y acompañamiento (Gráfico de Gantt)</li><li>• Ejecución disciplinada, sistematizada y continua de procesos; monitoreo constante para bloquear y disminuir riesgos (metodología ágil / Scrum)</li><li>• Empleo de recursos humanos (competencia técnica), tecnológicos y financieros como soportes a las estrategias de innovación</li></ul>

Tabla 2 Características de los factores humanos evidentes en los estudios de videojuegos.

Fuente: Basado en el material empírico colectado y analizado en la investigación.

les como en el ambiente organizacional, así como la innovación, impactan de manera cíclica las habilidades estratégicas y el mantenimiento de los diferenciales competitivos, humanos y organizacionales.

**La Tabla 2 expone de forma sintética el tema y el conjunto de los elementos que congregan los factores humanos en esos ambientes.**

Aunque los elementos que componen los factores organizacionales y humanos puedan ser encontrados de forma aislada en investigaciones ya realizadas, en este análisis se plantea que fueron

presentados como interrelacionados y resultantes de las características transversales del ambiente creativo estudiado. Al final, tomando tales factores interrelacionados y organizados de forma satisfactoria, es posible postular que el equilibrio de las tres principales variables —habilidad de gestión, personas y procesos— es imprescindible para que esa industria no se vuelva susceptible a los altos y bajos de su mercado. Una visión que integra producción y gestión creativa, procesos bien administrados, orientación para el mercado y entrega de valor es propicia para el mantenimiento de un círculo virtuoso de esa industria creativa.

# Conclusiones

Reflexionando sobre los resultados presentados por la investigación y la contribución que esos puedan aportar como nuevas reglas del juego para la industria creativa de videojuegos, se destacan algunas de las condiciones para la existencia y la permanencia de esos emprendimientos, de tal suerte que puedan soportar mejor las estrategias de mercadotecnia en sus ambientes. Es posible percibir que lo esencial no es solamente los conocimientos técnicos y creativos, sino el equilibrio entre la formalidad del control exigido en los procesos y la flexibilidad del equipo de especialistas, sin que eso comprometa la fluidez de la creatividad en el ambiente. Garantizar que las áreas vitales y creativas interactúen con las funciones de gestión es la clave del éxito. Se debe hacer la gerencia de los recursos tecnológicos y humanos sin afectar la creatividad y, al mismo tiempo, es necesario administrar los procesos, los costos, el tiempo de producción y las posibles ineficiencias.

Aunque la industria tenga características más dinámicas y fluidas, los aparentes trazos de los departamentos funcionales tradicionales se presentan también en esos ambientes y deberán ser articulados con los demás de forma flexible para aprovechar el conocimiento generado en el ambiente sin promover bloqueos a la creatividad o a la innovación. En ese sentido, entre todos los factores críticos presentados en la investigación es posible destacar el comportamiento empresarial de los gestores de los estudios analizados. Ellos afirman que el secreto del éxito no está en el producto (videojuego), sino en la gestión participativa, en el proceso creativo que mantienen en sus estudios, en el entusiasmo de los profesionales y el clima colaborativo que buscan mantener diariamente.

Esa perspectiva comportamental señala que tanto la estructura organizacional como las estrategias

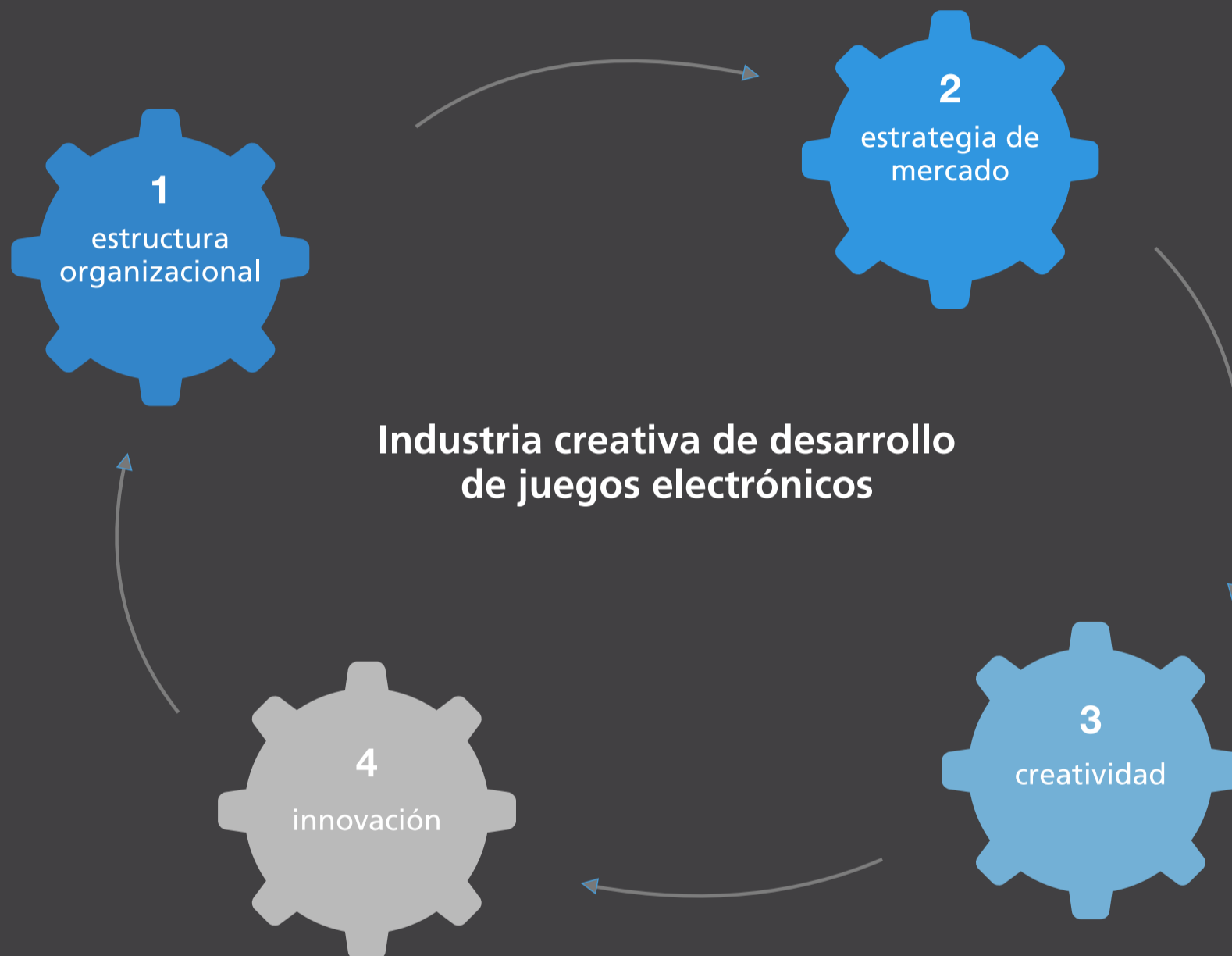
se modelan a sus pensamientos y a sus valores, aspecto percibido como un creativo estilo de gestión y maduro liderazgo. Los empresarios plantean que la propuesta de valor no es solamente un producto final, sino el resultado de todo el proceso creativo, tecnológico y humano, desde la forma en cómo se toman las decisiones, el clima laboral, hasta los materiales y los procesos involucrados.

Es curioso observar que, salvo excepciones, la mayoría de las empresas de desarrollo de videojuegos están formadas por nuevos emprendedores (normalmente jóvenes programadores de *software* o diseñadores de computación gráfica). El desconocimiento de un proceso formal de estructura organizacional o la falta de dominio de procesos de gestión podrían inhibir las estrategias y decisiones relativas al mercado y al negocio. Sin embargo, reflexionar sobre los nuevos modelos mentales requeridos en la era del conocimiento y sobre la adopción de un creativo estilo de gestión, que considere a las personas como principal activo estratégico, podrá ser clave para el éxito.

Otro punto que se debe destacar es la creación y la entrega de valor que viene de la naturaleza de esas empresas con sus comunidades. La orientación para el mercado empieza dentro del propio proceso creativo, con empleados que son creadores-jugadores y críticos al mismo tiempo. De la misma forma, los juegos muchas veces son creados en conjunto con comunidades de jugadores (de las cuales los propios funcionarios hacen parte), que apuntan contribuciones personales y posibles mejoras. Las contribuciones voluntarias en foros de esas comunidades ayudan en la evolución de los procesos y en el propio proyecto del juego, antes de que el producto mismo esté disponible para el mercado, generando diálogo, cooperación y sin duda, promocionando un futuro consumo.

Por último, es imprescindible registrar que el artículo presenta una visión general del análisis hecho en la investigación de estudios brasileños y que contempla características organizacionales y de gestión. Sin embargo, muchos de los elementos identificados podrían servir de base para una sistematización posible que pueda contemplar factores críticos de desempeño y que sirva de apoyo para la teoría y la práctica del sector.

Las limitaciones que hayan sido evidenciadas podrán ser minimizadas con nuevas investigaciones, sean en estudios del ambiente de desarrollo de juegos o en otros segmentos similares en el ámbito de las industrias creativas.



## Referencias

- Atragames (Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos) (2008). A indústria brasileira de Jogos Eletrônicos: Um mapeamento do crescimento do setor nos últimos 4 anos. São Paulo. Recuperado de: <http://abragames.org/docs/Abragames-Pesquisa2008.pdf>.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40 (1), 39-58.
- Andrews, K. (2006). O conceito de estratégia corporativa. En H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed.), (pp. 78-84). Porto Alegre: Bookman
- Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (2014) Relatório 1º Censo da Indústria Brasileira de Jogos digitais, São Paulo, fevereiro de 2014. Recuperado de: [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario\\_mapeamento\\_industria\\_games042014\\_RelApoioCensoIndustriaBrasileiradeJogos.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario_mapeamento_industria_games042014_RelApoioCensoIndustriaBrasileiradeJogos.pdf)
- Bardin, L. (2002) *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bendassolli, P. F., T., Jr., C. Kirschbaum & M. P. Cunha (2009). *Compreendendo as*

indústrias criativas. En T. Wood, Jr., P. F. Bendassolli, C. Kirschbaum & M. P. Cunha (Coords.), *Indústrias criativas no Brasil* (pp. 24-35). São Paulo: Atlas.

- Cohendet, P. & L. Simon (2007). Playing Across the Playground: Paradoxes of Knowledge Creation in the Video-Game Industry Firm. *Journal of Organizational Behavior*, 28 (5), 587- 605.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-53.
- Donizete, C. (2015). Invasão de empresas brasileiras de videogames no Vale do Silício. *Brasilgamer*. Recuperado de: <http://www.brasilgamer.com.br/articles/2015-02-18-invasao-das-empresas-brasileiras-de-videogames-no-vale-do-silicio>.
- Dyer-Witherford, N. & Z. Sharman (2005). The Political Economy of Canada's Video and Computer Game Industry. *Canadian Journal of Communication*, 30 (2), 187-210.
- Exman, F. (2015). Produtoras buscam internacionalização. *Valor Economico. Empresas*. Recuperado de: <http://www.valor.com.br/empresas/3957500/produtoras-buscam-internacionalizacao>.
- Flew, T. (2002). Beyond ad Hocery: Defining Creative Industries. *Proceedings of the Conference on Cultural Policy Research*, 2, Wellington, New Zealand. Recuperado de: [http://www.library.auckland.ac.nz/subjects/bus/execprog/docs/creative\\_industries.pdf](http://www.library.auckland.ac.nz/subjects/bus/execprog/docs/creative_industries.pdf).
- Gil, A. C. (2009). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Hrebiniak, L. G. (2006) *Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida*. Porto Alegre: Bookman.
- Jeffcutt, P. (2009). O ecossistema das indústrias criativas. En T. Wood, Jr., P. F. Bendassolli, C. Kirschbaum, & M. P. Cunha (Coords.), *Indústrias criativas no Brasil* (pp. 36-56). São Paulo: Atlas.
- Lawrence, T. B. & N. Phillips (2009). Compreendendo as indústrias culturais. En T. Wood, Jr., P. F. Bendassolli, C. Kirschbaum & M. P. Cunha (Coords.), *Indústrias criativas no Brasil* (pp. 3-23). São Paulo: Atlas.
- Martins, G. A. (2008). *Estudo de um caso: uma estratégia de pesquisa* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Miles, R. E., C. C. Snow, J. A. Mathews, G. Miles & H. J. Coleman, Jr. (2006). Antecipando a forma celular. En H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.), *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados* (4a ed), (pp. 351-353). Porto Alegre: Bookman.
- Miles, I. & L. Green (2008). *Hidden innovation in the creative industries*. Londres: National Endowment for Science, Technology and the Arts.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand & J. Lampel (2000). *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2004). *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H., J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (2006). *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados*. Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2006a). Cinco Ps para estratégia. En H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn, & S. Ghoshal (Eds.), *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados* (Cap. 1.1, pp. 24-29). Porto Alegre: Bookman.
- Mintzberg, H. (2006b). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações* (2ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mintzberg, H. (2006c). *Moldando a estratégia*. En H. Mintzberg, J. Lampel, J. B. Quinn & S. Ghoshal (Eds.), *O processo da estratégia. Conceitos, contextos e casos selecionados* (Cap. 5.1, pp. 130-136). Porto Alegre: Bookman.
- Negrão, M.D.A. (2010). *Indústrias criativas e estratégias de marketing: uma análise das estratégias adotadas no território da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos*. Dissertação. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas.
- Negrão, M. D. A & A. M. M Toaldo (2013). *Processos de implementação de estratégias de marketing: na indústria criativa de jogos eletrônicos*. *Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE*, São Paulo, 12 (2), 105-137.
- Olson, E. M., S. F. Slater & T. M. Hult (2005). The Importance of Structure and Process to Strategy Implementation. *Business Horizons*, 48 (1), 47-54.
- Perucia, A. S, A. Balestrin & J. R. Verschoore (2009). *Software: Estratégias colaborativas na indústria de jogos eletrônicos*. En T. Wood, Jr., P. F. Bendassolli, C. Kirschbaum & M. P. Cunha (Coords.), *Indústrias criativas no Brasil* (pp. 138-152). São Paulo: Atlas.
- Piercy, N. F. (1998). Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (3), 222-236.
- Piercy, N. F. (2005). Implementação de marketing, mudança organizacional e estratégia de marketing interno. En M. J. Baker (Org.), *Administração de marketing* (5 ed.), 378-399. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.
- Reis, A. C. F. (2007). *Economia da cultura e desenvolvimento sustentável: o caleidoscópio da Cultura*. Barueri: Manole.
- Reis, A. C. F. (2008). *(Org.) Economia criativa como estratégia de desenvolvimento. Uma visão dos países em desenvolvimento*. São Paulo: Itaú Cultural.
- Sashittal, H. C. & A. R. Jassawalla (2001). Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework and Propositional Inventory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29 (1), 50-69.
- Slater, S. F. & E. M. Olson, (2001) *Marketing's contribution to the implementation of business strategy: an empirical analysis*. *Strategic Management Journal*, 22(11),1055-1067.
- Slater, S. F., T. M. Hult & E. M. Olson (2010). Factors Influencing the Relative Importance of Marketing Strategy Creativity and Marketing Strategy Implementation Effectiveness. *Industrial Marketing Management*, (39), 551-559.
- Tschang, F. T. & J. Vang (2008). Explaining the Spatial Organization of Creative Industries: The Case of the U.S Videogames Industry. *Proceedings of the Celebration Conference 2008 on Entrepreneurship and Innovation*, 25.
- UNCTAD (2008). *Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento. Creative economy report 2008*. Recuperado de: <http://www.unctad.org/creative-economy>.
- UNESCO (2006). *Understanding Creative Industries: Cultural Statistics for Public Policy-Making*. Recuperado de: [http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural\\_stat\\_EN.pdf](http://portal.unesco.org/culture/en/files/30297/11942616973cultural_stat_EN.pdf).
- Varadarajan, R. (2010). Strategic Marketing and Marketing Strategy: Domain, Definition, Fundamental Issues and Foundational Premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38 (2), 119-140.
- Voss, G. B. & G. Z. Voss (2000). Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment. *Journal of Marketing*, 64 (1), 67-83.
- Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos* (3a ed.). São Paulo: Editora Bookman.