

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

MARYÂNGELA DRUMOND DE ABREU NEGRÃO

INDÚSTRIAS CRIATIVAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING
UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO TERRITÓRIO
DA INDÚSTRIA CRIATIVA DESENVOLVEDORA DE JOGOS ELETRÔNICOS

CURITIBA
2010

MARYÂNGELA DRUMOND DE ABREU NEGRÃO

INDÚSTRIAS CRIATIVAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING
UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO TERRITÓRIO
DA INDÚSTRIA CRIATIVA DESENVOLVEDORA DE JOGOS ELETRÔNICOS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, área de Concentração Estratégia e Organizações, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como parte das exigências para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo


CURITIBA
2010

TERMO DE APROVAÇÃO

Maryangela Drumond de Abreu Negrão

“Indústrias Criativas e Estratégias de Marketing: uma Análise das estratégias adotadas no território da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos”

DISSERTAÇÃO APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRA NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Ana Maria Machado Toaldo
(Orientadora/UFPR)


Eduardo Damião da Silva
(Examinador/PUC-PR)


Paulo Henrique Muller Prado
(Examinador/UFPR)

31 de março de 2010

A vida das gentes neste mundo, senhor sabugo, é isso.
Um rosário de PiScAdAs. Cada PiScO é um dia.
PiScA e mama; PiScA e anda; PiScA e brinca;
PiScA e estuda; PiScA e ama; PiScA e cria filhos.
PiScA e geme os reumatismos;
por fim PiScA pela última vez e morre.

- E depois que morre? – perguntou o Visconde.
- Depois que morre, vira hipótese.

É OU NÃO É?

Monteiro Lobato

PiScA e corre;
PiScA e trabalha;
PiScA e faz Mestrado...

A vocês, Sâmia, Raísa e Oscar,
por terem me acompanhado e me esperado
entre uma PiScAdA e outra.
Não virei hipótese!
Só que agora aprendi
a “*PiSc...sar*”! ;-)

A Monteiro Lobato, mestre do lúdico e das
palavras, e aos criativos que implementam
estratégias, envolvendo-se em questões
humanas e organizacionais para dar vida a
seus projetos, ideias e inovações.

AGRADECIMENTOS

A inspiração para unir estratégia de marketing à criatividade ou a uma experiência empresarial criativa que pudesse ser tomada como objeto de estudo veio de dicas que recebi de várias pessoas e a quem sou grata... Agradeço a Sra. Gina Gulineli Paladino (Finep - Área de Pequenas Empresas Inovadoras), cuja semente me estimulou a enveredar pelo caminho das Indústrias Criativas. À Prof^a. Ana Carla Fonseca Reis, pelas dicas iniciais e orientação entusiástica à distância, apontando-me fontes de informações, artigos e reflexões muito interessantes sobre o assunto.

Partindo para análise de um segmento específico, a ideia de falar do mundo dos jogos eletrônicos foi inspirada em meus sobrinhos. E para conhecer um pouco mais sobre o setor das empresas desenvolvedoras, recorri aos Professores Dr. André Luiz Battaiola, do Departamento de Design da UFPR, Prof. Rafael Dubiela, do Curso de Tecnologia em Jogos Digitais, da Universidade Positivo (PR) e ao Prof. Rudimar Luis Scaranto Dazzi, do Curso Superior de Tecnologia em Jogos Digitais da Universidade do Vale do Itajaí (SC). Agradeço a todos por terem apontado algumas direções na busca por casos interessantes e representativos para o estudo. Agradeço a Kazushige Asanome (Kazu, da Reparte – Rede Paranaense de Incubadoras Tecnológicas) a quem recorri pelos mesmos propósitos.

À Diretoria da ABrAgames, agradeço pelo suporte e canal para os primeiros contatos com as empresas. E, ainda que não caiba aqui nominá-los pelo compromisso ético selado, faço um agradecimento muito especial aos gestores que se dispuseram a falar de suas empresas, dos processos de desenvolvimento dos jogos e sobre suas decisões estratégicas.

Agradeço aos Professores do Mestrado em Administração (UFPR), pelas aulas, apoio na desconstrução e (re)construção do pensamento, troca de experiências e orientações.

Aos Colegas do Curso de Mestrado em Administração, que, como eu, passaram por metamorfoses (físicas e intelectuais) e com quem compartilhei diversas dúvidas cartesianas (“leio, releio, não entendo, logo, insisto!”), agradeço as ligações afetivas e estendo meu desejo de prosperidade e sucesso na condição de

mestres. Agradecimento especial à Lenina Formaggi, pela amizade compartilhada enquanto esteve frequentando as aulas do Mestrado em nossa turma.

À Clara Márcia Ribeiro, agradeço de forma particular, por ter sido colega e amiga, dispondo-se a me ajudar durante o curso, e, com paciência e dedicação singulares, na estrutura do projeto de qualificação e deste documento final.

À Marília, minha irmã, representando o agradecimento que estendo a toda a minha família, Drumond de Abreu e Negrão, pelo amor e disposição nas correções de algumas estruturas textuais, e pelo afeto de todos que fez com que a distância entre o projeto e a realização ficasse menor.

Agradeço imensamente aos amigos e aos colegas de trabalho que, em pensamento e ações, torceram por meu sucesso.

E, finalmente, faço um agradecimento muito especial à Prof^a. Dr^a. Ana Maria Machado Toaldo, pela orientação acadêmica e condução amiga, pelas dicas e estímulo para que eu expandisse minhas reflexões sobre o tema implementação de estratégias de marketing.

Minha admiração e reverência aos pesquisadores que pensaram e pesquisaram sobre todos os assuntos abordados nesta dissertação antes de mim.

RESUMO

Esta pesquisa enquadra-se no corpo de estudos sobre estratégia e aborda questões relacionadas à implementação de estratégia de marketing em indústrias criativas. Por meio de estudo de casos múltiplos, esta pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, investiga fatores organizacionais e humanos dos processos de implementação de estratégia de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos que, no contexto das novas mídias, representa a convergência entre mídia, informação, cultura, arte gráfica e tecnologia. Tendo como base o Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing, de Sashittal e Jassawalla (2001), associado aos conceitos de comportamento criativo e orientação à inovação nas organizações de Amabile (1997), o estudo está concentrado em quatro casos representativos da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos. A partir da caracterização e interpretação da estratégia empregada no discurso de gestores envolvidos no processo de implementação, a pesquisa identifica os fatores contextuais influentes e que moldam as características organizacionais desta indústria. Adicionalmente, aborda escolhas e decisões gerenciais, estrutura organizacional, características relacionadas ao comportamento dos envolvidos e ações relacionadas aos processos de desenvolvimento dos jogos eletrônicos. Os resultados demonstram que, nesta indústria, formulação e implementação são sistemáticas e simultâneas, ocorrendo de forma interdependente, como também há um misto de estratégia deliberada e emergente que embasa as decisões e as atividades relacionadas à complexidade do desenvolvimento dos jogos. A indústria é jovem, formada por estruturas orgânicas, com relações horizontais e dinâmicas, e integra formas organizacionais inovadoras de gerenciar suas operações e suas equipes multifuncionais. As estratégias de marketing se baseiam na integração de flexibilidade, estímulo à autonomia, visão inovadora em processos e estímulo às habilidades criativas na geração de ideias com objetivo de oferta de valor. Traduzindo sua capacidade para inovar em produtos e desenvolver mercados, a implementação das estratégias na indústria é disciplinada pela relação entre produção, processo e orientação para o mercado, sustentada nos mecanismos administrativos de controle adotados em técnicas de gerenciamento de projetos e validações com clientes. A efetividade da estratégia implementada se traduz em títulos publicados, mercados conquistados e responsividade da equipe, automotivada, na criação de produtos que sejam sucesso no mercado.

Palavras chave: implementação de estratégias de marketing; indústrias criativas; indústria de videogames; indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos; criatividade; inovação.

ABSTRACT

This research fits into the field of studies on strategy and aims at discussing issues related to the marketing implementation process in creative industries. Through multiple case studies, this qualitative and exploratory research, investigates organizational and human factors involved in the marketing strategy implementation process adopted by creative video and computer games industry. In the context of the new media, this industry represents the integration of media, information, culture, graphic art and technology. This study revolves around four representative cases and is grounded in the Planning and Implementation Process Model of Marketing Strategy developed by Sashittal and Jassawalla (2001), associated with the creative behavior concepts and guidelines for the application of innovation, developed by Amabile (1997). Using the characteristics and interpretation of the strategy employed by the executives involved in the implementation process, the research identifies the influential contextual factors which form the organizational characteristics of the videogames development sector. Additionally, the following aspects are investigated: the managerial choices and decisions, the organizational structure, the characteristics related to the behavior of the people involved and the actions related to the development processes of the electronic games. The results reveal that, in this type of industry, the planning and investigation processes are systematic and simultaneous. Furthermore, there is a mix of both deliberate and emergent strategies which influence the decisions and activities related to the complexity of game development. The videogames development industry is young, formed by organic structures, with horizontal and dynamic relationships, and integrates innovative organizational models with the objective to manage its operations and multifunctional working teams more effectively. The marketing strategies adopted are rooted in the integration of flexibility, stimulus to autonomy, innovative vision in processes and stimulus to creative abilities in the value-adding generation of ideas. The implementation of the strategies is perceived in its ability to create new products and develop new markets and is determined by the relationship among production, process and marketing orientation, supported by administrative control mechanisms of project management and client approval. Effectiveness of the strategy implemented is perceived in titles released, the conquered markets and the team's response, highly motivated to create products likely to succeed in the market.

Key Words: strategy; marketing implementation process; creative industries; video and computer games industry; videogames development industry; creativity; innovation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1.1 – Estrutura do Trabalho.....	26
FIGURA 2.1 – Dimensões de processos organizacionais (Piercy,1998; 2005).....	39
FIGURA 2.2 – Modelo Teórico para Análise de Organizações (Aaker, 2001).....	42
FIGURA 2.3 – Modelo Implementação da Estratégia de Marketing (Noble e Mokwa ,1999)	45
FIGURA 2.4 – Modelo Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em Pequenas e Médias Empresas Industriais (Sashittal e Jassawalla, 2001).....	48
FIGURA 2.5 – Definição de Indústrias Criativas	60
FIGURA 2.6 – Classificação de Indústrias Criativas	61
FIGURA 2.7 – Impacto do Ambiente Organizacional sobre a criatividade	68
FIGURA 2.8 – Estrutura do Referencial Teórico	71
FIGURA 3.1 – Estrutura da Metodologia	111
QUADRO 2.1 - Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla (2001)	50
QUADRO 3.1 – Questões de Pesquisa e Categorias de análise	76
QUADRO 3.2 - Planejamento da pesquisa	93
QUADRO 3.3 – Classificação das empresas por número de empregados	95
QUADRO 3.4 – Controle de Entrevistas	103
QUADRO 5.1a – Antecedentes contextuais: Análise conjunta de situações convergentes	165
QUADRO 5.1b – Influências do nível operacional: Análise conjunta de situações convergentes	166
QUADRO 5.2 – Escolhas estratégicas: Análise conjunta de situações convergentes	183
QUADRO 5.3 – Efetividade da Estratégia: Análise conjunta de situações convergentes	189
QUADRO 5.4 – Comportamento Criativo e Orientação à inovação – Análise de situações convergentes	205
QUADRO 5.5a – Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla (2001) e verificações na Indústria Criativa de Jogos Eletrônicos	207
QUADRO 5.5b – Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla(2001) e verificações na Indústria Criativa de Jogos Eletrônicos	208
QUADRO 5.5c – Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla(2001) e verificações na Indústria Criativa de Jogos Eletrônicos	209

LISTA DE SIGLAS

Abragames - Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos.
CNAE - Classificação Nacional de Atividades Econômicas
Concla – Comissão Nacional de Classificação
DC – Definições Constitutivas
DO – Definições Operacionais
DCMS – *Department For Culture, Media And Sport.*
EBSCO - *Business Premier Source*
Firjan – Fundação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro
GE – Grande Empresa
IA - Inteligência Artificial
MDE – Média Empresa
ME – Microempresa
MMOG - *Multiplayer Massive Online Game*
MSI - Marketing Science Institute
MT - Ministério do Trabalho
PE – Pequena Empresa
PMEs –Pequenas e médias empresas
Nesta – *National Endowment for Science, Technology and the Arts*
ONU - Organização das Nações Unidas
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
UEN – Unidade estratégica de Negócio
Unctad - Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento
Unesco - Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	APRESENTAÇÃO DO TEMA	14
1.2	APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA	18
1.3	OBJETIVOS	18
1.3.1	Objetivo geral	19
1.3.2	Objetivos específicos	19
1.4	JUSTIFICATIVA TEÓRICA	19
1.5	IMPORTÂNCIA PRÁTICA DA PESQUISA	23
1.6	ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA	27
2.1	ESTRATÉGIA	27
2.2	ESTRATÉGIA DE MARKETING	31
2.2.1	Processo de implementação de estratégias de marketing	34
2.2.2	Modelos teóricos e empíricos de implementação de estratégias de marketing	37
2.2.2.1	Modelo Teórico de Dimensões de Processos Organizacionais de Piercy (1998; 2005)	38
2.2.2.2	Modelo Teórico para análise das Organizações de Aaker (2001)	41
2.2.2.3	Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999)	44
2.2.2.4	Modelo de processo de planejamento - implementação de marketing em pequenas organizações de Sashittal e Jassawalla (2001)	47
2.2.2.5	Análise conclusiva com relação aos modelos teóricos de implementação de estratégias de marketing	51
2.3	INDÚSTRIAS CRIATIVAS	53
2.3.1	Circunscrevendo o tema: origens, contextos, importância	54
2.3.2	Propriedades ou características das indústrias criativas a partir de alguns conceitos	58
2.3.3	Criatividade e Inovação – componentes da indústria criativa	64
2.3.3.1	Comportamento criativo e orientação à inovação	67
3	METODOLOGIA	72
3.1	ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA	72
3.2	QUESTÕES DE PESQUISA	73
3.3	CATEGORIAS DE ANÁLISE	76
3.3.1	Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise	77
3.3.1.1	Antecedentes contextuais	78
3.3.1.2	Influenciadores no nível operacional	79
3.3.1.3	Escolhas gerenciais	81
3.3.1.4	Efetividade da estratégia de marketing	83
3.3.1.5	Comportamento criativo e orientação à inovação	84
3.4	DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	87
3.4.1	Perspectiva teórica e epistemológica	88
3.4.2	Perspectiva Metodológica	89
3.4.3	Estratégia de Pesquisa – Estudo de Casos	90
3.4.4	Pesquisa do material empírico: preparação, coleta, tratamento e análise	92
3.4.4.1	Fase I – Pesquisa Exploratória de dados secundários	93
3.4.4.2	Fase II – Preparação, coleta e Tratamento do Material empírico	94
3.4.4.2.1	Preparação	94
3.4.4.2.1.1	Identificação dos casos potenciais	94
3.4.4.2.1.2	Seleção dos casos e envio de documentação	97
3.4.4.2.1.2.1	Caso 1 - Estúdio Alpha	98
3.4.4.2.1.2.2	Caso 2 - Estúdio Beta	98
3.4.4.2.1.2.3	Caso 3 - Estúdio Gamma	99
3.4.4.2.1.2.4	Caso 4 - Estúdio Delta	100
3.4.4.2.2	Procedimentos de coleta: instrumento, entrevistas e apresentação das unidades de observação	101
3.4.4.2.2.1	Instrumento de coleta: protocolo	101
3.4.4.2.2.2	Entrevistas e unidades de observação	102
3.4.4.2.3	Tratamento e análise do material empírico	104

3.4.4.2.3.1	Análise de conteúdo	104
3.4.4.2.3.2	Triangulação	105
3.4.5	Critérios de qualidade	106
3.4.5.1	Credibilidade	106
3.4.5.1.1	Conhecimento prévio do tema	107
3.4.5.1.2	Triagem de casos representativos	107
3.4.5.1.3	Utilização de protocolo testado e validado	107
3.4.5.2	Transferibilidade	108
3.4.5.3	Repetibilidade.....	108
3.4.5.4	Confirmabilidade.....	109
3.4.6	Limites quanto ao método utilizado na investigação.....	109
4	APRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA CRIATIVA DESENVOLVEDORA DE JOGOS ELETRÔNICOS E OS CASOS DO ESTUDO	112
4.1	CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DE JOGOS ELETRÔNICOS	112
4.1.1	A Cadeia de Valor da indústria de videogames e os Estúdios de Desenvolvimento	113
4.1.2	A Indústria desenvolvedora de jogos no Brasil e os números da ABragames	117
4.1.3	Aspectos gerais do processo produtivo	118
4.2	APRESENTAÇÃO DOS CASOS – PARTICULARIDADES DOS ESTÚDIOS	119
4.2.1	Caso 1 – Estúdio Alpha	119
4.2.2	Caso 2 - Estúdio Beta	120
4.2.3	Caso 3 - Estúdio Gamma.....	122
4.2.4	Caso 4 - Estúdio Delta.....	123
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	125
5.1	ANTECEDENTES CONTEXTUAIS E INFLUENCIADORES DO NÍVEL OPERACIONAL: FATORES CONTEXTUAIS EXPRESSIVOS E CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS	126
5.1.1	Antecedentes contextuais	127
5.1.1.1	Forças ambientais no nível estratégico.....	127
5.1.1.1.1	Clientes	127
5.1.1.1.2	Competidores: concorrência e pirataria	129
5.1.1.1.3	Tecnologia	131
5.1.1.1.4	Segmento/mercado	134
5.1.1.2	Escolhas estratégicas	136
5.1.1.2.1	Objetivos de marketing.....	137
5.1.1.2.2	Mercados Alvo	138
5.1.1.2.3	Escolhas de aplicação dos Recursos.....	139
5.1.1.3	Componentes do design organizacional	141
5.1.1.3.1	Com relação à estrutura (divisão de trabalho e coordenação)	141
5.1.1.3.2	Com relação a sistemas de informações	143
5.1.1.3.3	Com relação a processos.....	144
5.1.1.3.4	Com relação a pessoas.....	146
5.1.2	Influenciadores do nível operacional.....	147
5.1.2.1	Forças do nível operacional.....	148
5.1.2.2	Escolhas e decisões relacionadas ao composto de marketing.....	150
5.1.2.2.1	Escolhas e decisões relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços.....	150
5.1.2.2.2	Escolhas relacionadas à distribuição e vendas.....	151
5.1.2.2.3	Escolhas relacionadas à promoção/ comunicação	152
5.1.2.3	Adequação do design organizacional	153
5.1.2.3.1	Adequações relacionadas ao componente pessoas:	153
5.1.2.3.2	Ajustes nos processos para o suporte à dinâmica do desenvolvimento dos jogos eletrônicos.....	156
5.1.3	Análise dos antecedentes contextuais e influenciadores do nível operacional na implementação de estratégias na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos.....	157
5.2	ESCOLHAS GERENCIAIS	166
5.2.1	Experiências e esforços na implementação de estratégias de marketing	166
5.2.1.1	Relação entre planejadores e implementadores.....	167
5.2.1.2	Habilidades estratégicas	168
5.2.1.2.1	Habilidades interpretativas – como os estúdios interpretam o dia a dia e respondem ao mercado.....	168
5.2.1.2.2	Habilidades integrativas – como os estúdios integram informações do mercado com as decisões, dentro do contexto organizacional.....	170

5.2.1.2.3	Habilidades para se comprometer com mercados e clientes - como os estúdios tangibilizam as interpretações que fazem das demandas, do mercado e se comprometem com clientes	173
5.2.2	Comportamento estratégico e resposta às forças do mercado	174
5.2.3	Análise das escolhas gerenciais da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos: experiências e esforços na implementação de estratégias e responsividade às forças do mercado.....	177
5.3	EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INDICADORES E RESULTADOS	184
5.3.1	Resultados relacionados a produtos, mercados e clientes.....	184
5.3.2	Resultados psicossociais.....	185
5.3.3	Análise da efetividade das estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos: resultados organizacionais e humanos	187
5.4	COMPORTAMENTO CRIATIVO E ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO: INFLUÊNCIA DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING	190
5.4.1	Fatores relacionados ao comportamento criativo	190
5.4.1.1	Competência técnica e criativa.....	191
5.4.1.2	Habilidade para o pensar criativo.....	192
5.4.1.3	Motivação para a execução das atividades.....	193
5.4.2	Fatores relacionados à orientação à inovação.....	195
5.4.2.1	Motivação organizacional para inovar	195
5.4.2.2	Emprego de Recursos para suporte à inovação	197
5.4.2.3	Práticas de gestão inovadoras.....	198
5.4.3	Análise do comportamento criativo e da orientação à inovação como fatores influentes sobre o processo de implementação das estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.....	200
5.5	COMPARATIVO DOS RESULTADOS COM O INVENTÁRIO DE PROPOSIÇÕES DE SASHITTALL E JASSAWALLA (2001)	206
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	212
6.1	IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS – CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA EM MARKETING	215
6.1.1	Na Categoria design organizacional.....	216
6.1.1.1	Variável estrutura organizacional.....	216
6.1.1.2	Variável Processos	218
6.1.1.3	Variável Grupos de trabalho.....	221
6.1.1.4	Variável Cultura	223
6.1.2	Escolhas e decisões gerenciais: estratégias deliberadas e emergentes.....	225
6.1.3	Habilidades gerenciais.....	227
6.2	IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	228
6.2.1	Capacidades gerenciais.....	229
6.2.1.1	Gerenciamento de processos X orientação para o mercado X controles	229
6.2.1.2	Gerenciamento de Sistemas formais de informação.....	230
6.2.1.3	Gerenciamento de interdisciplinaridades.....	231
6.2.1.4	Gerenciamento de estratégias criativas e reflexos sobre o setor.....	231
6.2.1.5	Gerenciamento de serviços de suporte	232
6.2.2	Vulnerabilidades.....	232
6.2.2.1	Vulnerabilidades relacionadas à estrutura e formação da organização.....	232
6.2.2.2	Gerenciamento de interdisciplinaridades.....	233
6.3	LIMITAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO, SUGESTÕES PARA NOVAS ABORDAGENS E PESQUISAS FUTURAS	233
	REFERÊNCIAS	237
	OBRAS CONSULTADAS	244
	GLOSSÁRIO	246
	APÊNDICES	248
	ANEXO	257

1 INTRODUÇÃO

Um olhar sobre a atmosfera empresarial dos últimos anos permite perceber que se sujeitar aos caprichos dos ciclos de negócios e dos mercados em transformação não parece ser tarefa fácil para as organizações: limites mais fluidos de empresas e setores industriais, sensação de redução do horizonte temporal, vantagens competitivas que se desmancham no ar, vulneráveis à rapidez dos competidores e necessidade contínua de fornecer produtos e serviços cada vez mais criativos, inovadores e de forma mais rápida, face à comoditização das ofertas e fragmentação da demanda.

Alguns teóricos acreditam que vantagens competitivas de empresas nesse contexto podem ser alcançadas e mantidas por meio de qualidade superior na entrega de produtos e serviços (PORTER, 1986, 1999; ANSOFF, 1990; DAY, 1992). Outros, no entanto, entendem que as organizações devem ter, além desse propósito, uma abordagem mais pragmática, considerando análise efetiva do ambiente, de suas competências estratégicas, o comprometimento dos envolvidos e execução de práticas mais criativas (MENON *et al.*, 1999; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; PIERCY, 2005; WENSLEY, 2005; MINTZBERG *et al.*, 2006; HREBINIAK, 2006), numa ênfase bem-vinda às estratégias bem formadas, formuladas e implementadas.

Nas condições das tecnologias que se transformam constantemente, a habilidade de formular e implementar estratégias pode ser a principal vantagem competitiva para determinadas empresas, independentemente do porte, segmento ou da intensidade de conhecimento ou de capital. Por meio de enfoque estratégico, algumas empresas conseguem alterar de forma significativa o formato de seus negócios, estabelecem-se em estruturas ágeis e flexíveis (MINTZBERG, 2004; ANDREWS, 2006; MILES *et al.*, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006), formam parcerias e relacionamentos colaborativos (PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009), utilizam-se eficientemente da criatividade e da inovação como importantes ferramentas competitivas (TUSHMAN; NADLER, 1986; AMABILE, 1997). E, nas decisões de marketing, além de lançarem produtos claramente diferenciados, operam com novas formas de distribuição, oferecendo melhores experiências para seus mercados-alvo (PIERCY, 2005; WENSLEY, 2005; BROWN, 2005).

Pelo menos nas últimas décadas, discussões teóricas sobre estratégias (HREBINIAK, 1990, 2006; PORTER, 1999; MINTZBERG, 2004, 2006c; MINTZBERG *et al.*, 2006) e algumas com foco específico em marketing (BONOMA; CRITTENDEN, 1988; PIERCY, 1998, 2005; MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; AAKER, 2001; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; OLSON; SLATER; HULT, 2005, 2009) têm estado presentes de forma cíclica na literatura acadêmica na tentativa de explicar, por meio da formulação e implementação de estratégias, como as empresas têm sido e como podem ser mais competitivas na volatilidade e transformação dos mercados. E, embora desenvolver e planejar estratégias eficientes e inovadoras seja sempre um desafio, é uma incontestável verdade que a capacidade de executá-las ou implementá-las de forma eficaz continua sendo um requisito crítico nas organizações (PIERCY, 2005).

Dessa intrincada atmosfera empresarial, surge o tema desta investigação, que, enquadrando-se no corpo de estudos sobre estratégia, aborda questões relacionadas à implementação de estratégia de marketing em ambientes organizacionais que utilizam criatividade e inovação como valor de mercado e ferramenta competitiva, e que pertencem aos segmentos econômicos dinâmicos denominados “Indústrias Criativas”. A produção desses segmentos varia de artigos puramente experienciais como filmes, música, artes performáticas, ao design intensivo aplicado em joias, móveis, objetos de decoração, roupas, jogos digitais e outras mercadorias ou serviços, nos quais imperam conceito e arte e que, ao se fundamentar em recursos intelectuais, ressaltam os imperativos da originalidade, da criatividade e da inovação. (FLEW, 2002; JAGUARIBE, 2006; MONTGOMERY, 2007; REIS, 2007, 2008; UNCTAD, 2008; BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

Adotando-se como fundamento teórico o modelo de implementação de estratégia de marketing para pequenas empresas, de Sashittal e Jassawalla (2001), a pesquisa, de caráter exploratório, tem por objetivo estudar a implementação de estratégia de marketing, expondo, portanto, a interseção de conceitos de implementação de estratégia de marketing, de “Indústrias Criativas” e de criatividade e inovação. Assim, a pesquisa se desenvolve no setor de Indústrias Criativas, trabalhando especificamente com quatro casos representativos de organizações do

segmento das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos¹, identificadas também pelo porte como pequenas empresas.

O tema proposto no estudo está detalhado na seção seguinte, na qual também são apresentados o problema, os objetivos, geral e específicos, e as justificativas teórica e prática da investigação. Ao final do capítulo, é apresentada a estrutura da dissertação, com descrição sintética do conteúdo dos demais capítulos.

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A literatura da administração estratégica há muito realça as dificuldades de se implementarem planos, processos e escolhas gerenciais com eficácia, considerando que uma efetiva implementação pode provar-se difícil e requerer esforços coordenados e apropriados de indivíduos por toda a organização. Olson, Slater e Hult (2005) registram a ênfase dada por muitos executivos a respeito de que uma execução brilhante é mais importante que uma estratégia brilhante. “Para eles, a razão é simples: fazer é pior que sonhar, e uma estratégia mal executada é somente uma visão do que poderia ser” (OLSON; SLATER; HULT, 2005, p.114).

Tomada como uma questão essencial da administração, fazer uma estratégia funcionar ou executá-la de forma satisfatória não é tarefa fácil e pressupõe que práticas sejam implementadas de forma diligente. A definição de atividades de sucesso a serem executadas, fundamentais para que a estratégia funcione, e o desenvolvimento de um sistema organizacional que promova essas mesmas atividades, são requisitos críticos nesse sentido (OLSON; SLATER, HULT, 2005; HREBINIAK, 2006). Além desses, é necessário que a decisão estratégica esteja ajustada às características organizacionais, que haja comprometimento no comportamento dos funcionários e que a própria implementação seja tomada como um recurso para a organização (PIERCY, 2005; OLSON; SLATER, HULT, 2005). Mintzberg (2006b), dando maior clareza ao assunto, complementa que, antes

¹ As empresas do segmento são identificadas na literatura acadêmica e comercial como produtoras de *videogames*, produtoras de *games* ou de jogos digitais ou desenvolvedoras de jogos eletrônicos ou estúdios de desenvolvimento de games, além de variações entre estes. Os produtos, da mesma forma, são identificados como jogos eletrônicos, games, videogames, jogos digitais. “Jogos eletrônicos correspondem a uma denominação incompleta no sentido de que um *pinball* é um jogo eletrônico e não tem vídeo. O mesmo vale para jogos digitais (ou informatizados). [Contribuição do Prof. Dr. A. Battaiola - Depto. Design, UFPR]

mesmo da ação, o mais desafiador é conhecer as capacidades da organização, de forma que elas sejam suficientes para se criar a estratégia.

Trabalhos focados em estratégia organizacional têm sido fonte de reflexão para acadêmicos e pesquisadores em marketing sobre os requisitos essenciais para uma implementação de marketing eficaz. Alguns estudos tratam dos processos de estratégia organizacional de maneira geral, outros apontam aspectos do ambiente externo e interno como requisitos de análise para suportar a implementação, ou destacam a estrutura e o design organizacional como variáveis influentes sobre os processos a serem executados (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006).

Em se tratando de nível funcional, mesmo que escassas, investigações teórico-empíricas com enfoque específico nas decisões de marketing destacam as capacidades e características gerenciais essenciais como premissas estratégicas, para que gestores se tornem hábeis em adaptar, integrar e aplicar capital físico, humano ou organizacional no alinhamento das mudanças do ambiente, no bloqueio às barreiras relacionadas à execução e no foco em práticas coerentes. Outras investigações ainda destacam de que forma componentes ou constituintes da própria organização ou de seu ambiente tarefa podem, de maneira complementar, interagir com propósito de um posicionamento mais efetivo, com entrega de valor e foco na manutenção de vantagens competitivas. (PIERCY, 1998; 2005; BONOMA; CRITTENDEN, 1988; MENON *et al.*, 1999; NOBLE; MOKWA, 1999; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; TOALDO, 2004; OLSON, SLATER, HULT, 2005, 2009).

Em qualquer circunstância, é inquestionável a importância de se analisar a contribuição empírica desses vários estudos para o conhecimento de marketing. Porém, nas condições atuais de tecnologias transformadoras e com respostas muitas vezes arbitrárias, dadas pelo próprio mercado, algumas prescrições parecem não se adequar de maneira igual para todas as organizações. Percebidas de forma não linear, na prática, muitas das questões de estratégia e dos processos de implementação têm se apresentado intrinsecamente imbricados às tensões e ambivalências do mercado, ou melhor, dos muitos mercados, resultando também em diferentes e ambivalentes decisões gerenciais. Nesse sentido, parece necessário tomar novos enfoques e, às vezes, fazer análises situadas de ambientes e segmentos particulares, exatamente para entendimento das decisões estratégicas

sob a lente dos envolvidos nesses mercados segmentados, diminuindo, assim, a lacuna existente entre teoria e prática.

Dessa maneira, a despeito dos mais usuais objetos de análise, ou seja, dos tradicionais setores industriais ou organizações que continuamente são abordados em estudos empíricos de marketing, há alguns setores dinâmicos dependentes de intensos processos criativos e de inovação, nos quais a criatividade está configurada de forma privilegiada e que têm despertado atenção de outras disciplinas. São setores que não aparecem de forma frequente nas investigações acadêmicas, mas que têm se destacado de maneira crescente na representatividade econômica de diversos países, inclusive do Brasil (JAGUARIBE, 2006; MONTGOMERY, 2007; REIS, 2007, 2008; ROODHOUSE, 2008; BENDASSOLLI *et al.*, 2009), e podem ser tomados como um “novo” campo de pesquisa em marketing. Embora heterogêneos, mas por agruparem e congregarem segmentos, perfis industriais, organizações e atividades que têm a criatividade como elemento central, esses setores, denominados pela expressão “indústrias criativas”, geram valor econômico utilizando conhecimento, cultura, criatividade e capital intelectual (JAGUARIBE, 2006; REIS, 2007, 2008) e transmitem significado em forma de produto ou serviços (MONTGOMERY, 2007).

Dessa perspectiva, extraem-se pelo menos dois enfoques para a inserção do campo desse perfil industrial concernente às indústrias criativas como possível objeto de análises de estudos organizacionais e de marketing: o econômico-social e o organizacional, embora ambos se inter-relacionem.

Pelo enfoque econômico-social, o valor e o dinamismo do trabalho criativo nas indústrias criativas apontam que esse “novo” campo tem estado relacionado ao desenvolvimento de cidades, regiões e países (JEFFCUTT, 2009). E pelo enfoque organizacional, assunto que interessa a esta apresentação temática, tem-se que na dimensão estratégica é pressuposto que as vantagens competitivas de organizações que usam criatividade, conhecimento, inovação e informações intensivas, cerne produtivo das indústrias criativas, estejam principalmente no uso de seus recursos humanos, nas suas habilidades e na geração das ideias. (FLEW, 2002; POWELL; ENNIS, 2007; JEFFCUTT, 2009). Na dimensão tática, tanto no lado da geração de ideias, como de seus resultados, as escolhas e decisões gerenciais das empresas desses segmentos, que dependem de capital intelectual, tendem a ser rápidas e

intensas, mudando constantemente (MILES *et al.*, 2006), corroborando para a dinâmica profusa de seus processos. E, na dimensão funcional, levando em consideração ações voltadas ao atendimento de seus mercados e clientes, empresas com esses perfis apresentam níveis crescentes de personalização de produtos e serviços (FLEW, 2002; MILES *et al.*, 2006) e amplas e imprevisíveis preferências de clientes e consumidores (VOSS; VOSS, 2000).

São essas diversas perspectivas que subsidiam a identificação das indústrias criativas como nível de análise deste estudo. Ao focar setores nos quais a criatividade é mais visível e destacada como recurso, não se quer afirmar, como aponta Jeffcutt (2009), que ela seja irrelevante no restante das indústrias. Tanto criatividade como inovação são variáveis normalmente exigidas pelas próprias condições dos mercados nos processos produtivos e nos produtos, embora não se perceba sua adoção em todos os perfis industriais. Porém, além de considerar as indústrias criativas como um fenômeno econômico, cujo foco tem sido dado por estudiosos da área de economia, da cultura e de políticas públicas de diversos governos, seu conceito ressalta os imperativos da originalidade e da criatividade, celebrando o culto das mudanças, das rupturas e da inovação (BENDASSOLLI *et al.*, 2009). Assim, nesse sentido, as indústrias criativas tornam-se, de fato, ambientes propícios para fins desta investigação. Como advogam Lawrence e Philips (2009, p.18):

muitas das indústrias criativas são vítimas das mudanças abruptas no gosto. A sua habilidade de administrar em um mundo de incerteza e de significados extremamente complexos é sua principal vantagem competitiva. Mas que modos de se organizar são mais apropriados, que técnicas administrativas são mais efetivas e que questões básicas enfrentam as organizações intensivas em símbolos são questões que devem ser ainda investigadas por pesquisadores de gestão e organização.

Esse cenário inicial direciona para algumas questões de estratégia de marketing que instigam a exploração com maior profundidade do assunto: primeiro, como as empresas que trabalham com capital intelectual implementam estratégias de marketing? E depois, paralelamente, como pode ser caracterizada a estratégia empregada no discurso de empresários e gestores em contextos tão criativos e inovadores nos quais há necessidade de que a criatividade e a inovação sejam estimuladas, desenvolvidas e transformadas em algo tangível?

Assim, considerando que as argumentações demonstram lacunas na integração do tema estratégia de marketing com o objeto de análise - indústrias

criativas - este estudo explora a conexão de ambos e procura dar maior clareza ao assunto.

A pesquisa aqui relatada, de natureza qualitativa e caráter exploratório, utiliza o método de estudo de casos múltiplos e integra dois tópicos principais e um terceiro derivado. O primeiro corresponde à **implementação de estratégia de marketing**, cujo conceito se baseia no modelo Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em Pequenas e Médias Empresas Industriais, de Sashittal e Jassawalla (2001). O segundo corresponde ao nível de análise, ou objeto desta investigação: as **Indústrias Criativas**. Seu conceito, porém, tomado de diversas fontes (FLEW, 2002; JAGUARIBE, 2006; REIS, 2007, 2008; UNCTAD, 2008, KIRSCHBAUM; CUNHA; WOOD Jr., 2009), está concentrado na **indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos**, que representa a convergência entre mídia, informação, cultura e arte gráfica, combinadas com tecnologia e cujo produto final se pauta na linguagem lúdica e de animação. E, por último, como derivação ainda do tópico indústrias criativas, tem-se a composição dos conceitos de **criatividade e inovação**, como fatores integrantes do perfil industrial tomado como foco de estudo, que serão avaliados a partir dos conceitos de comportamento criativo e orientação à inovação nas organizações, vistos na Teoria Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional de Amabile (1997).

1.2 APRESENTAÇÃO DA QUESTÃO DE PESQUISA

Pautando-se na contextualização anterior, o problema que desencadeia a investigação é:

De que forma se apresentam os elementos que integram o processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos?

1.3 OBJETIVOS

Com base no problema identificado, são apresentados os seguintes objetivos:

1.3.1 Objetivo geral

Analisar os elementos que integram o processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral deste trabalho, são apontados os seguintes objetivos específicos:

- Identificar quais são e como se apresentam os fatores contextuais mais expressivos no comportamento da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos e que moldam suas características organizacionais.
- Investigar a experiência e os esforços na implementação de estratégias de marketing da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos frente às forças do mercado.
- Identificar o comportamento estratégico e a resposta da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos às forças do mercado, observando as estratégias de desenvolvimento de produtos e a forma como são implementadas.
- Conhecer indicadores de efetividade e resultados dos processos de implementação de marketing na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos.
- Explorar a influência da criatividade e da inovação sobre o processo funcional de implementação de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

1.4 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Uma das justificativas para a definição temática deste estudo vem do *Marketing Science Institute* (MSI) (2008), referência acadêmica para pesquisadores da área de marketing, que aponta vários tópicos relevantes para reflexões teóricas e pesquisas empíricas, apresentados no seu guia de pesquisas relativo ao período 2008-2010. Além do tema **estratégia de marketing**, sinalizando a necessidade de conhecer novas formas de criação de valor em produtos e serviços, o guia aponta também o tema **inovação**, que inclui não só novos produtos, mas aspectos relacionados a design, tecnologia, questões organizacionais e outros enfoques. E, de forma complementar, inclui, junto a esses tópicos, a abordagem às **novas mídias**, ou as novas mídias digitais, advogando sobre a necessidade do entendimento de sua aplicabilidade e uso em contextos atuais.

Outras justificativas ainda, que vêm da própria análise do contexto da estratégia de marketing na academia, podem ser tomadas aqui como força para o estudo. Embora sejam valiosos os estudos existentes na literatura, há ainda muito para se conhecer sobre fatores que promovem, influenciam ou inibem processos de implementação de estratégias de marketing nas organizações. Como há carência de evidências experimentais ou de pesquisas empíricas sobre esta questão, isso serve como uma premissa para que novas descobertas sejam feitas. Dessa forma, a presente pesquisa objetiva demonstrar, de forma empírica, uma nova perspectiva de fatores relacionados à implementação de estratégias de marketing, raramente identificados em levantamentos bibliográficos realizados.

Poucos estudos abordam separadamente a questão dos processos de implementação de estratégia e seus resultados, contemplando os principais elementos que os integram: a organização das atividades de marketing, a estrutura organizacional, as características relacionadas ao comportamento dos envolvidos e as escolhas e decisões gerenciais, como se propõe nesta investigação. Os pesquisadores Sashittal e Jassawalla (2001), por exemplo, em estudo sobre implementação de marketing em pequenas indústrias americanas, apontam a dificuldade de extrair da literatura informações sobre implementação como resultante de ações e processos, e que enfoquem a análise do papel dos envolvidos, quais elementos são influentes sobre os processos de implementação e quais resultados podem ser tomados como relevantes.

Paralelamente a essa perspectiva sobre o tema do estudo, observando-se investigações empíricas contempladas na revisão teórica apresentada, percebe-se que há predomínio de análise de processos de planejamento e implementação de estratégia de marketing em segmentos tradicionais, envolvendo organizações de médio e grande porte, conforme observado em Hrebiniak (1990, 2006), Piercy (1998) Menon *et al.* (1999), Noble e Mokwa (1999), Slater e Olson (2001) e Toaldo (2004). Ainda que se considerem esses tradicionais ambientes empresariais sempre como objetos férteis para análise aplicada e presentes em diversos estudos organizacionais, como destacado no início desta apresentação, observou-se a importância da aproximação da teoria de estratégia com a prática também em ambientes empresariais cujas atividades não pertençam a setores tradicionais, normalmente fundamentados no uso intensivo e quase exclusivo de capital e trabalho.

Em alguns ambientes empresariais é possível identificar atividades criativas de inegável e crescente importância econômica, que normalmente combinam expressão cultural, arte e criatividade com produção material de bens comercializáveis (MONTGOMERY, 2007; REIS, 2007; 2008) e se fundamentam prioritariamente em capital e recursos intelectuais. Esses ambientes nos quais se inserem as indústrias criativas foi tomado como objeto de estudo por ser tema relativamente novo e ainda pouco explorado em estudos acadêmicos. Conforme advoga Flew (2002), a relevância desses ambientes como objeto de estudo e de análise está relacionada à elevada significância da geração de conhecimento e de criatividade para todos os aspectos da produção econômica, distribuição e consumo, e à importância crescente do setor de serviços. Jeffcutt (2009), ao dar razão a essa perspectiva, destaca a popularidade do termo criatividade e ainda tece considerações para que ele, saindo do discurso, tome lugar representativo nas respostas aos desafios econômicos das instituições e organizações:

criatividade tornou-se um termo muito popular. No entanto, o entusiasmo que o cerca precisa ser posto em um contexto e, em particular, estar conectado às respostas estratégicas dos governos e organizações frente aos desafios competitivos e globalizados na economia contemporânea. (JEFFCUTT, 2009, p. 37)

De maneira semelhante ao enfoque dado à implementação de estratégia de marketing, no levantamento de trabalhos sobre o assunto e as questões que cercam o tema indústrias criativas foram encontradas poucas análises empíricas

relacionadas a esses setores produtivos ou a segmentos neles classificados. Essa argumentação é endossada pela informação de Bendassolli *et al.* (2009, p. 32) sobre as poucas publicações existentes sobre o tema em estudos organizacionais:

A literatura acadêmica sobre indústrias criativas é recente, refletindo a emergência do conceito na década de 1990. Uma pesquisa realizada em novembro de 2006 na base de dados Business Premier Source (EBSCO) e na base SocIndex, que reúne trabalhos na área de sociologia, revelou apenas 45 artigos publicados em revistas científicas. A primeira menção ao termo ocorreu em um editorial do *International Journal of Advertising*, passando-se uma década até que surgisse o segundo artigo.

Combinando-se as duas questões - estratégia de marketing e indústrias criativas - dentre os materiais pesquisados e que foram selecionados por aproximarem processos de gestão e marketing à produção criativa, um ou outro apresenta abordagens relacionadas à estratégia como resultantes da realização de pesquisa empírica, seja com foco em processo, planejamento ou implementação. Nesse levantamento registram-se o estudo de Voss e Voss (2000), que aborda orientação estratégica e desempenho no ambiente artístico da indústria teatral americana, o estudo sobre estratégias alternativas de marketing e o impacto sobre a performance dos museus espanhóis, de Izquierdo e Samaniego (2007), e o trabalho dos ingleses Powell e Ennis (2007) sobre marketing organizacional em indústrias criativas londrinas, particularmente em pequenas e médias empresas, e que resultou em um estudo de casos sobre alguns segmentos específicos desse perfil industrial.

No Brasil, recentemente, no mercado editorial, tem-se o trabalho coletivo de diversos autores e estudiosos abordando o tema indústrias criativas, sob coordenação de Thomaz Wood Jr., Pedro F. Bendassolli, Charles Kirschbaum, Miguel Pina e Cunha (2009), no qual são compilados trabalhos de pesquisadores brasileiros, vinculados a diversas instituições de ensino, assim como artigos originários de outros países como Canadá, Irlanda, Inglaterra, Portugal. Além da compreensão do tema sob vários enfoques organizacionais, nesta compilação há alguns artigos que incluíram pesquisas empíricas de setores específicos das indústrias criativas, dentre os quais se destaca o trabalho de Perucia, Balestrin e Verschoore (2009), com abordagem de estratégias colaborativas na indústria criativa de jogos eletrônicos.

Ao mesmo tempo em que tal evidência sobre as indústrias criativas fortalece a noção de novidade do assunto como objeto da pesquisa em questão, premia também os estudos de estratégia de marketing, na medida em que estimula um novo

pensamento a respeito de implementação, suas questões e resultados, sob uma perspectiva mais interativa e dinâmica, própria desses contextos atuais. Desta forma, o tema abordado demonstra atualidade e pertinência temática para a pesquisa em marketing.

1.5 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DA PESQUISA

Complementando a exposição de motivos descritos na justificativa teórica, registra-se que os resultados deste estudo de casos, além de contribuírem de forma prática para a análise de gestores que implementam estratégias de marketing em empresas com perfil semelhante, há uma estreita contribuição tanto sob a perspectiva econômica e social da pesquisa, como pela perspectiva organizacional.

O estudo analisa a implementação de estratégias de marketing em segmentos intensos em conhecimento, economicamente ativos² e de particular relevância econômica e social. Há evidências de que a grande maioria das empresas criativas é classificada como pequenas e médias empresas, motor econômico, não só do Brasil, mas de muitos países. Pesquisas dos países que priorizaram o tema, por exemplo, demonstram que há concentração urbana de setores criativos e que empreendimentos desse perfil produtivo são formados em sua maioria por micro e pequenas empresas. Reis (2007, p. 308) alega que estatísticas apresentadas pelos países que têm investido em economia criativa de modo estratégico comprovam que a maioria avassaladora das empresas criativas é de micro ou pequeno porte. E, em linha com a experiência internacional, uma das únicas evidências brasileiras na área de levantamento de dados aponta para a predominância de micro empresas no núcleo da cadeia criativa, empregando em média 12,2 trabalhadores por estabelecimento (FIRJAN, 2008, p. 18).

De forma particular, com relação às empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, estudo realizado com empresas brasileiras demonstrou que estas organizações se caracterizam pelo porte de micro ou pequenas empresas, com 2 a

² Estudos mostram que este setor responde por volta de 4% dos empregos formais do Brasil e espera-se um crescimento de 8,5% ao ano na América Latina (Kirschbaum, Pina e Cunha e Wood Jr, 2009, p. 212).

62 empregados, sendo 17 a média correspondente (PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Além destes aspectos, é possível destacar a contribuição da investigação também em outras questões organizacionais subjacentes aos fatores relacionados à implementação de estratégia de marketing no perfil produtivo escolhido. Para justificá-la, toma-se emprestada a visão de Kirschbaum, Pena e Cunha e Wood Jr. (2009) ao destacarem as rotinas flexíveis, a liderança, a improvisação planejada e os novos arranjos normalmente desenvolvidos no âmbito desses ambientes organizacionais. Essas características organizacionais, também observadas na pesquisa deste estudo, juntamente com o comportamento criativo consciente e a adoção de processos inovadores, poderão também “servir de *benchmark* para outras organizações que competem em setores mais conservadores” (KIRSCHBAUM; PENA; CUNHA; WOOD Jr., 2009, p. 213).

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta dissertação está dividida em 6 capítulos, conforme detalhamento a seguir e demonstração esquematizada na Figura 1.1.

Capítulo 1 – Contempla essa introdução, na qual são apresentados o tema, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, as justificativas teóricas, a importância prática da pesquisa e a estrutura de apresentação do trabalho.

Capítulo 2 – Descreve a fundamentação teórico-empírica que delinea o campo temático do estudo. A partir dos conceitos de estratégia e de estratégia de marketing são descritas questões relativas à implementação de estratégias de marketing, com destaque de várias perspectivas baseadas em modelos ou estruturas compostas de elementos integrantes do processo de implementação. Na sequência, é apresentada uma visão geral do conceito de Indústrias Criativas e são descritos os segmentos que as compõem, com destaque para o grupo das mídias digitais, sub-grupo das desenvolvedoras de jogos eletrônicos. E, finalmente, são apresentadas a criatividade e a inovação, componentes do ambiente das indústrias criativas, como fatores coadjuvantes do processos de implementação das estratégias de marketing adotadas nas unidades de análise do estudo.

Capítulo 3 – Demonstra a metodologia adotada na pesquisa, com os procedimentos detalhados de forma sistematizada. São apresentadas as categorias de análise e são descritos o delineamento e a delimitação da pesquisa, contemplando os critérios adotados na estratégia de estudo de casos. São abordados os procedimentos técnicos de coleta do material empírico, os critérios de qualidade que embasaram o estudo e a adequação da metodologia adotada.

Capítulo 4 – Apresenta um panorama geral da indústria criativa de jogos eletrônicos e aspectos particulares dos casos estudados.

Capítulo 5 – Contempla a discussão dos resultados obtidos nos casos estudados e a análise dos elementos integrantes do processo de implementação de estratégias de marketing evidenciados na indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos. Com base nas categorias de análise propostas e à luz do modelo conceitual de Sashittal e Jassawalla (2001), associado aos conceitos de comportamento criativo e orientação à inovação de Amabile (1997), a análise se respalda na interpretação do discurso dos gestores dos casos estudados. São apresentados fatores contextuais mais expressivos que moldam as características organizacionais da indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos e as escolhas, decisões, experiências e esforços gerenciais que evidenciam a efetividade da estratégia. De forma complementar é identificada a influência da criatividade e da inovação na implementação de estratégias de marketing no processo de desenvolvimento dos jogos eletrônicos. Ao final são contextualizadas as proposições de Sashittal e Jassawalla (2001) a respeito da efetividade do processo de implementação de estratégia em pequenas empresas e, de forma comparativa, são apresentadas as verificações ocorridas na indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos.

Capítulo 6 – Descreve as conclusões observadas na pesquisa e as principais implicações acadêmicas e gerenciais, assim como as limitações e sugestões para novas pesquisas.

Referências – Organização e exposição das referências bibliográficas dos estudos teóricos e materiais técnicos que deram suporte à pesquisa.

Glossário – Organização e definição dos termos específicos para compreensão do tema explorado no estudo.

Apêndice – Materiais de apoio estruturados para o desenvolvimento da pesquisa.

Anexo - Materiais de apoio pesquisados e utilizados na pesquisa.

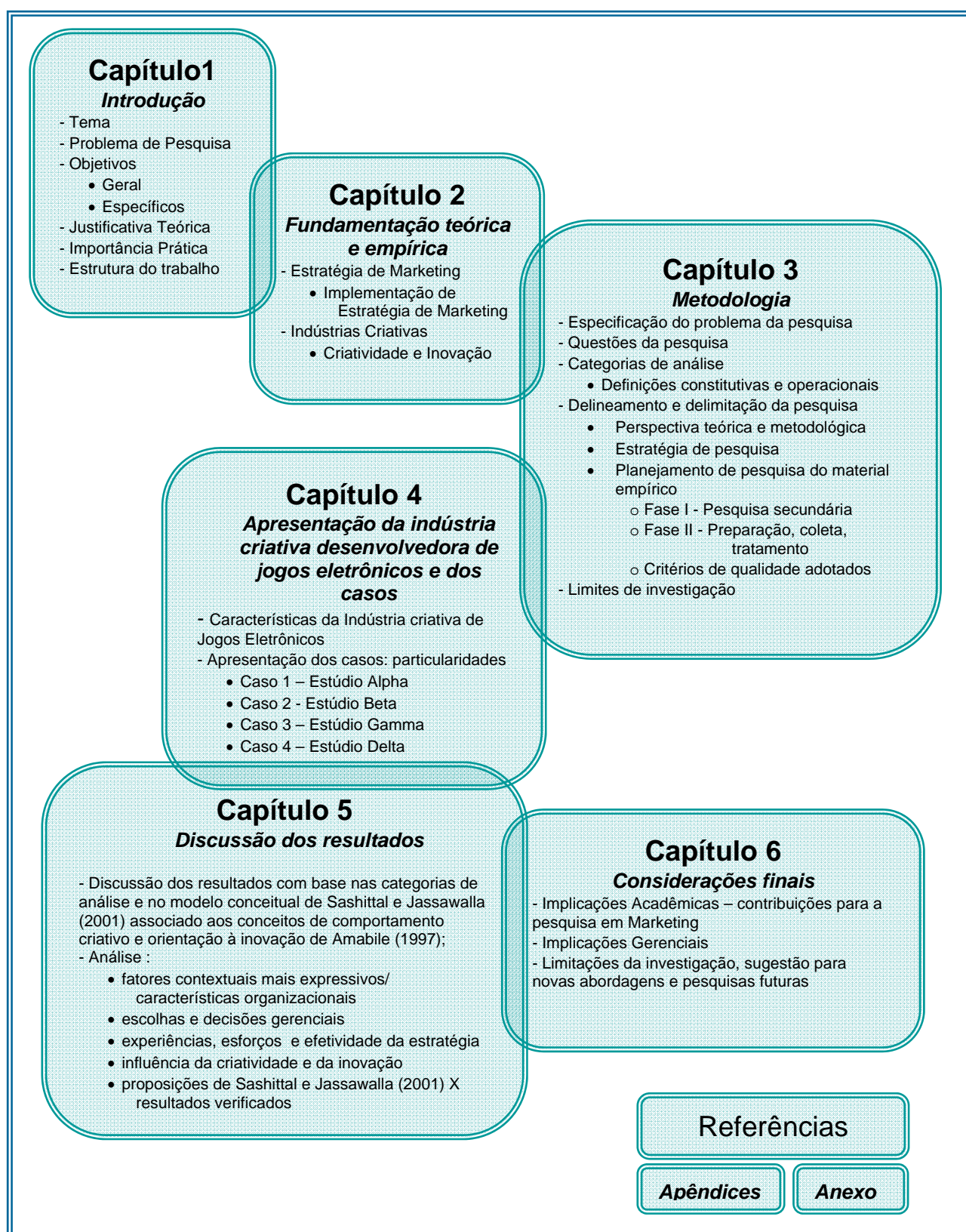


FIGURA 1.1 - Estrutura do Trabalho.
FONTE: A autora (2010).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E EMPÍRICA

A revisão da literatura aqui descrita tem por objetivo promover o entendimento conceitual dos tópicos que fazem parte do estudo e que auxiliam na resposta ao problema identificado. Para tanto, o capítulo se inicia por uma preliminar generalização da teoria de estratégia de marketing e caminha em direção às questões conceituais ou condições relacionadas à implementação de estratégias. Tomando-se do entendimento e contribuição de alguns teóricos, são apresentados modelos de implementação, dos quais destaca-se aquele que instrumentaliza o estudo. Na sequência, são apresentados conceitos e características das Indústrias Criativas, das quais faz parte o segmento das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, tomado como objeto de pesquisa deste estudo, com destaque para as variáveis criatividade e inovação, inseridas no contexto da análise.

2.1 ESTRATÉGIA

Fundamental para o embasamento de estratégia de marketing – o que compreende e como funciona na teoria e na prática – são as considerações sobre o próprio conceito de estratégia, levando em conta como tem sido analisada em estudos organizacionais mais recentes.

Entendendo que organizações, sociedade e mercado têm uma relação basicamente simbiótica, e, considerando que a movimentação de um afeta direta e indiretamente o outro, o reflexo sobre as teorias organizacionais ligadas à estratégia não deixa de ser diferente. Apesar das ondas de incertezas e de ocorrências inesperadas sobre os mercados, provocando mudanças na sociedade, é possível perceber de maneira equivalente uma movimentação ou uma certa influência sobre a evolução ou renovação das principais bases teóricas relacionadas à pesquisa no campo da estratégia. Na literatura acadêmica, por exemplo, é possível identificar, desde o início do século XX, quando houve a introdução do conceito de estratégia no ambiente de negócios, a presença de vários pressupostos teóricos, referências, eventos, ferramentas e modelos que compõem a evolução no campo de estratégia.

Historicamente, conforme apontado em Bulgacov *et al.*(2007, p.6), ao considerar os últimos 20 anos, destacam-se³ várias fundamentações teóricas: Hamel e Prahalad (1990), com a visão da estratégia relacionada às competências internas; Mintzberg (1994), com uma abordagem crítica ao caráter prescritivo do planejamento estratégico; Collins e Porras (1996), com a perspectiva de empresa visionária; Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), com abordagem das várias correntes e escolas de estratégia e com leitura do seu caráter deliberado (formalizado, prescritivo e controlado) e de seu caráter emergente, além da visão integrada dos dois.

Na última década, a partir de pensamentos relacionados às mudanças na prática gerencial, enfocando na capacidade adaptativa das empresas, na habilidade para conviver com o inesperado e o ambíguo, na sua atuação em âmbito global, no incentivo às estruturas flexíveis e à adoção de criatividade, percebe-se certa tendência a pressupostos teóricos voltados à superação da visão dicotômica da estratégia entre “pensar” e “agir”, à perspectiva da estratégia na condição de prática (WHITTINGTON, 1996) e à abordagem da estratégia como uma processo contínuo, que envolve raciocínio complexo e implementação através de projetos (BULGACOV *et al.*, 2007, p.7).

Da visão linear e clássica, como “agente” de transformação ou regra nas decisões (ANSOFF, 1977), passando pela ideia de plano, pretexto, padrão, posição ou perspectiva (MINTZBERG, 2006a), o que se avalia na literatura, tanto acadêmica como empresarial, é que, conceitualmente a própria estratégia ou o “fazer estratégia” é tema complexo e, de certa forma, inconclusivo. E, embora existam várias relações entre as diferentes visões ou definições sobre seu conceito, nenhuma ou quaisquer delas precede as demais. Ou, como atesta Mintzberg (2006a, p.28), “de algumas maneiras essas definições concorrem entre si (pelo fato de algumas poderem ser substituídas por outras), mas, talvez, de maneira mais importante, elas se complementem”.

Essa falta de consenso conceitual em torno do tema pode ser apontada como reflexo da renovação constante neste campo de estudo (BULGACOV *et al.* 2007), fato que pode ser visto como originado na própria multiplicidade de aspectos que o

³ Fundamentado no quadro Evolução Histórica do Campo da Estratégia apresentado em Bulgacov *et al.* (2007).

envolvem. Mintzberg *et al.*, (2006), por exemplo, apontam que não há um “melhor caminho” para se criar estratégia, nem há um “melhor caminho” para a organização, notadamente quanto aos limites dos métodos adotados. Sendo um fenômeno múltiplo, dinâmico e flexível, a estratégia parece abranger muito mais que apenas uma sequência simples, linear e deliberada de propósitos, escolhas e decisões.

Na visão gerencial e dentro da visão da economia industrial, é possível identificar que a estratégia existe em múltiplos níveis em uma organização, ou seja, nível corporativo, de negócio e funcional (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; VARADARAJAN; YADAV, 2002; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006). Hrebiniak (2006) descreve que a estratégia corporativa refere-se à escolha da organização sobre os negócios e envolve gestão de portfólio, diversificações e alocação de recursos nos vários negócios. A estratégia de negócios, divisional ou Unidade Estratégica de Negócios (UEN), de acordo com o pesquisador, corresponde a quais produtos e serviços oferecer, de que forma é possível competir, como obter vantagens competitivas em um setor e de que forma é possível diferenciar a empresa em determinado mercado. E estratégia dentro dos negócios, ou no nível funcional, equivale a estabelecer e gerenciar planos funcionais.

Varadarajan e Jayachandran (1999) defendem que a estratégia no nível de negócios especifica como um negócio particular do portfólio da empresa irá competir no mercado e, de forma complementar a essa ideia, Aaker (2001) a classifica a partir das dimensões: produto-mercado no qual o negócio deve competir; o nível de investimento; as estratégias de área funcional necessárias para competir no produto-mercado selecionado; os ativos estratégicos ou competências necessárias e que proporcionam vantagem competitiva; a alocação de recursos; e o desenvolvimento de efeitos sinérgicos entre as atividades da área funcional.

De fato, essas dimensões sugeridas por Aaker (2001) são identificadas também em estudos de outros autores e incorporadas inclusive nas várias denominações e expressões que a própria literatura usa para identificar, de modo intercambiável, a estratégia de negócios: estratégia competitiva, estratégia de mercado, estratégia de produto-mercado, dentre outras (BULGACOV *et al.*, 2007)

Compartilhando da ideia já exposta por Hrebiniak (2006), que vincula a estratégia à obtenção de vantagens competitivas em um setor e à diferenciação de uma empresa em determinado mercado, isso sugere pensar a estratégia em

termos genéricos e em termos competitivos. Ao definir a arena, ou seja, os clientes, os mercados, a tecnologia, os produtos e a logística na qual o jogo da execução será realizado de forma a obter vantagem competitiva (HREBINIAK, 2006), a estratégia pode ser explicada dentro de uma conotação genérica, representando uma orientação geral que a unidade de negócios segue em uma indústria para alcançar seus mercados. Essa orientação pode ser representada por três elementos: liderança em custo, diferenciação e foco (ou nicho). Esses elementos da estratégia genérica identificados por Porter (1986) podem se apresentar sozinhos ou combinados, formando estratégias múltiplas. E, por outro lado, sendo a estratégia explicada em termos competitivos, com domínio sobre produtos-mercados específicos, refere-se à implementação de uma estratégia de criação de valor, uma competência única e difícil de ser executada pelos competidores (BULGACOV *et al.*,2007).

Essa orientação geral se estende também à estratégia de serviços. Lovelock e Wright (2001) advogam que diferentes empresas de serviços também variam muito em suas habilidades para atender a diferentes tipos de clientes. As estratégias de serviço-mercado para esses pesquisadores podem ser descritas segundo duas dimensões diferentes – foco no mercado e foco no serviço – que por sua vez definem quatro estratégias básicas. A primeira corresponde a foco no serviço - faixa estreita de serviços para um mercado razoavelmente amplo. A segunda estratégia é foco no mercado, ou seja, uma concentração em segmento estreito do mercado e oferta de ampla classe de serviços. Plenamente focada é a terceira estratégia e corresponde a serviços específicos para um segmento de mercado estreito e específico. E, finalmente, a categoria sem foco, o que evidencia o atendimento a segmentos amplos com fornecimento de ampla quantidade de serviços.

Paralelamente à exposição dessas questões centrais do campo da estratégia, dos conceitos às perspectivas, passando pelas prescrições a eles relacionadas, vitais para o desenvolvimento da pesquisa de estratégia e da prática gerencial, parte-se então para a reflexão da estratégia focada no nível funcional, precisamente da estratégia de marketing. Ao analisar todas as estruturas presentes nos processos de gestão, no âmbito das decisões estratégicas e prescrições presentes na literatura, Wensley (2005) chama atenção para a representação do marketing neste contexto e como ele está se desenvolvendo no nível funcional, dadas as

reconfigurações e mudanças ocorridas no ambiente competitivo das organizações. Esta perspectiva será abordada na sequência, capitalizada pelas visões de diversos pesquisadores.

2.2 ESTRATÉGIA DE MARKETING

Segundo Varadarajan e Yadav (2002), a estratégia do nível funcional, ou seja, estratégia competitiva de marketing refere-se a como uma empresa escolhe de que maneira pode implementar recursos de marketing à sua disposição para facilitar a realização de vantagens posicionais competitivas no mercado. A centralidade do modelo de alocação de recursos para a estratégia competitiva é evidente em uma série de conceitos e definições de estratégia já expostos anteriormente. Porém, assim como os mercados, essa representação em marketing, de acordo com Wensley (2005), necessita ser mais dinâmica e interativa.

O foco e a centralidade da escolha produto-serviço-mercado, as referências às vantagens competitivas e a criação de competência única correspondem bem com a natureza do marketing, porém outras abordagens necessitam ser incrementadas em um processo também evolutivo de análise e interpretação. Modelos prescritivos e estáticos da natureza do mercado competitivo, que serviram de base a muitas das ferramentas de análise da estratégia, ainda que úteis, são posicionais e não interativos (WENSLEY, 2005)⁴. Embora o objetivo da estratégia de marketing seja reconhecido na implementação de recursos para obtenção de vantagem posicional competitiva sustentável (VARADARAJAN; YADAV, 2002), algumas preocupações fundamentais têm sido levantadas por alguns pesquisadores nos últimos anos, para que tal noção seja mais realista, dada a natureza dinâmica, restritiva e incerta do mercado.

Bonoma (1985)⁵ é citado por Piercy (1998, 2005), Noble e Mokwa (1999) e por Sashittal e Jassawalla (2001) como um dos pioneiros a discutir a necessidade de uma abordagem ativa e eficaz de implementação de estratégias de marketing.

⁴ Para o autor, a análise, que hoje pode ser considerada a “tradicional análise estratégica de marketing”, foi desenvolvida primordialmente na década de 1970 do século passado (WENSLEY, 2005, p. 41)

⁵ BONOMA, Tomas V. **The Marketing Edge: Marketing Strategies Work**. New York: Free Press, 1985.

Segundo Piercy (2005 p. 378, tradução nossa), Bonoma descreveu, na década de 80, que:

por vários anos o marketing foi prolífero no que tange a aconselhar o que fazer em uma dada situação competitiva ou de mercado, porém, medíocre em recomendações úteis sobre como fazê-lo dentro das restrições da empresa, do concorrente e do cliente.

Nesta perspectiva e ainda que se considerem restrições inerentes, caso das empresas de pequeno porte e outras de diversos segmentos, podem-se incluir, ao contrário, algumas condições essenciais, às vezes negligenciadas, para alcançar resultados mais eficazes com estratégias de marketing, tais como as reais capacidades internas da organização e as habilidades dos envolvidos para implementar uma particular estratégia por meio de ações exclusivas e mais criativas.

Ainda que não caiba aqui tecer juízos de valor sobre posturas sedimentadas na literatura, tampouco sobre posições críticas de autores, registra-se que a limitação dessas capacidades, tanto do papel da estratégia de marketing, como das empresas em identificar suas competências, é talvez agravada pela influência de variáveis do mercado, com as quais é preciso lidar, embora seja difícil. São circunstâncias características da competição e que têm imposto um reordenamento das decisões organizacionais, tanto em nível estratégico como tático, exigindo agilidade e flexibilidade nas respostas das organizações a si próprias e ao mercado.

De acordo com Piercy (2005), previsões do futuro para o papel do marketing sugerem mudanças radicais, não familiares e revolucionárias, para implementar eficazmente as estratégias que as organizações terão de perseguir se quiserem sobreviver e prosperar. Alguns pontos, tais como concentração no cliente e não no produto ou na tecnologia, com apoio de um sistema de informações apropriado, relacionamentos com clientes vistos como ativos estratégicos críticos do negócio, refletir-se-ão em arranjos organizacionais (redes) com clientes e parceiros fundamentais, e estratégias e arranjos organizacionais serão ligados por processos de entrega de valor. Além destes, o gerenciamento de processos em marketing, muitos dos quais fugindo ao domínio do marketing tradicional, serão essenciais e requisitos críticos de organizações bem sucedidas.

Porém, o que ainda fica nebuloso, mesmo para Piercy (2005) é a questão do modo como as organizações conseguirão estabelecer, manter e sustentar capacidades de implementação de estratégia. Na tentativa de apresentar soluções

mais pragmáticas e criativas às posturas organizacionais frente às novas exigências, tem surgido por parte de alguns pesquisadores, a exemplo de Menon *et al.* (1999), Noble e Mokwa (1999), Sashittal e Jassawalla (2001) e Toaldo (2004) para citar alguns, uma preocupação em entender melhor os caminhos para tornar a estratégia mais efetiva de modo a ser mais responsiva para esse novo ambiente de negócios.

E essa postura começa pelo entendimento da abrangência (e também de seus problemas e soluções) da própria estratégia de marketing. Assim como tem acontecido no próprio campo da estratégia, a estratégia de marketing tem historicamente enfrentado a contínua dialética entre análise e ação ou, em termos metodológicos, entre formulação de estratégia e implementação estratégica. Nesse sentido, embora se reconheça a importância de todas as etapas que envolvem as decisões de marketing no contexto das organizações, no que diz respeito ao debate disciplinar presente na literatura não há muita dúvida de que a ênfase da estratégia tenha se deslocado significativamente na direção da implementação (PIERCY, 2005; WENSLEY, 2005).

Conforme postulado por alguns pesquisadores, as características estruturais e a formação da estratégia afetam principalmente os processos de execução ou a prática das decisões no âmbito das organizações (AAKER, 2001; PIERCY, 2005; HREBINIAK, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006). Nesta perspectiva, Mintzberg (2006b, 2006c) advoga que o conceito da dicotomia formulação-implementação na elaboração da estratégia perde terreno em estruturas altamente orgânicas, flexíveis, com pouca formalização do comportamento, especialização horizontalizada, baseada em treinamento formal e com tendência a agrupar especialistas das unidades funcionais em pequenos grupos ou equipes multidisciplinares para execução de trabalho específico. “O processo é melhor imaginado como uma formação estratégica, porque a estratégia nessas estruturas nem é muito formulada conscientemente pelos indivíduos ou implicitamente formada pelas decisões que tomam uma por vez” (MINTZBERG, 2006b, p.291).

Na prática a estratégia pode se formar, com variações, pelo menos entre dois caminhos: de um processo intencional, quando então se tem uma estratégia deliberada, até a situação em que a execução se dá por ações regidas por intenções, resultando em uma estratégia emergente (MINTZBERG, AHLSTRAND;

LAMPEL, 2000, MINTZBERG, 2004, 2006a, 2006b; 2006c; MINTZBERG *et al.*, 2006).

Quando as estratégias são deliberadas, normalmente planejadas e pretendidas de acordo com as intenções gerenciais, há foco no controle, isto é, há um processo de certificação de que as intenções gerenciais explícitas são implementadas. Quando, porém, as estratégias são emergentes - significado literal de ordem não pretendida (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) - isto é, formadas de maneira acidental, ou informal, com base em forças externas ou necessidades internas, há foco em um processo de entendimento durante a implementação, e, posteriormente, de aprendizado, durante a reflexão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; MINTZBERG *et al.*, 2006).

Mintzberg *et al.*, (2006, p. 133) advogam que algumas estratégias parecem ser deliberadamente emergentes, nas quais a gerência controla o processo de formação da estratégia – preocupando-se com o projeto da estrutura, o pessoal necessário, os procedimentos etc. Essa estratégia, denominada pelos pesquisadores de estratégia de processo, parece ser especialmente predominante em empresas que exigem grande especialização e criatividade, e sua eficácia está em permitir que seus implementadores sejam também formuladores, “pois são as pessoas em níveis hierárquicos mais baixos que estão em contato com a situação real e que têm a experiência necessária.”

Essas e outras perspectivas serão consideradas na abordagem sobre o processo de implementação de estratégia de marketing, descrito na sequência.

2.2.1 Processo de implementação de estratégias de marketing

De acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), enquanto há uma rica tradição de pesquisa na área de conteúdo de estratégia, a pesquisa em relação ao processo, ou às decisões e ações necessárias para execução, apresenta-se relativamente subdesenvolvida em marketing. Piercy (1998, 2005) aponta que as dificuldades surgem quando se trata da questão da implementação, não simplesmente porque a implementação em si é mais problemática, mas porque abordagens convencionais

em estratégia de marketing adotaram, no geral, a visão de que a formulação e a implementação são atividades distintas e sequenciais – uma característica denominada pelo autor de “dicotomia formulação-implementação”

Bonoma e Crittenden (1988) defendem que em muitas situações a forma habitual de execução de estratégia eventualmente molda sua formulação, fato que apresenta, indiretamente, o inter-relacionamento de ambas e, diretamente, a prática, afetando a estratégia.

Céspedes e Piercy (1996) veem a implementação como a forma de realização dos programas de marketing, sugerindo que a formulação e a implementação são interativas, devendo ser abordadas conjuntamente e não em sequência. Para esses autores, a efetividade da implementação pode ser vista como um alcance dos objetivos estratégicos por meio de ações de marketing apropriadas.

Noble e Mokwa (1999, p.57, tradução nossa), embora postulando não haver consenso na literatura sobre a definição de implementação, apontam sua própria definição descrita como sendo: “a implementação de estratégia de marketing é a comunicação, interpretação, adoção e representação de uma estratégia de marketing ou de uma iniciativa de marketing estratégico”.

Varadarajan e Jayachandran (1999), por outro lado, descrevem que o processo de formulação de estratégia (como ela chega à empresa) se refere às atividades nas quais um negócio determina o conteúdo da estratégia: a análise de oportunidade de mercado, a análise dos competidores e os estilos de tomada de decisões. Já a implementação, ou seja, como a estratégia é realizada, refere-se às ações iniciadas dentro da organização e em seus relacionamentos com o público externo por meio de mecanismos que permitem compreender sua realização, ou seja, estrutura organizacional, mecanismos de coordenação e sistemas de controle.

Para Sashittal e Jassawalla (2001 p.51, tradução nossa), estratégia de marketing “é o fluxo histórico de decisões sobre os objetivos, mercados alvo e outras escolhas de aplicação de recursos, intencionais ou não, que resultam na relação presente da empresa com seus clientes e com outros componentes do ambiente”. Esses pesquisadores defendem que a implementação deve se referir ao processo de traduzir intenção estratégica em ações e objetivos executáveis, sendo classificada de duas formas: (a) implementação como mudança organizacional, isto

é, uma reconfiguração expressiva necessária do design organizacional - estrutura, sistemas, processos, recompensas e reconfiguração de pessoas - e (b) implementação no sentido de ações sobre os níveis operacionais, na qual há ênfase sobre ações e processos para gerenciar estratégias instaladas, com estabelecimento de controles sobre sua implementação por meio de mecanismos administrativos.

Baseando-se na ideia de estratégia como formulação e implementação, ainda que uma estratégia elaborada e operacionalizada de forma sistêmica e processual responda à necessidade que a organização tem de gerenciar suas ações para atingir seus objetivos (TOALDO, 2004), é uma incontestável verdade que a capacidade de executar estratégias eficazmente continua sendo um requisito crítico (PIERCY, 2005), tão essencial quanto o planejamento (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; HREBINIAK, 2006). De acordo com Piercy (2005), o princípio racional subjacente dessa abordagem é que o que liga a formulação e a implementação da estratégia de marketing é o contexto organizacional e pode-se melhorar a eficácia da implementação examinando-se a estruturação organizacional explícita de marketing interno.

Levando em conta essa necessidade de sistematização e sintetização, é possível identificar, dentre as abordagens selecionadas na literatura, a presença de elementos ou variáveis chave tidos primariamente (mas não exclusivamente) como antecedentes, coadjuvantes ou influenciadores dos processos de implementação de estratégia de marketing. Sob várias perspectivas esses elementos se apresentam de maneira muito semelhante ou se aproximam em sua descrição ou categorização.

Bonoma e Crittenden (1988), por exemplo, por meio de um estudo de casos, desenvolveram uma taxonomia ao focarem atenção em dois grupos de variáveis que influenciam a implementação de estratégias de marketing: variáveis estruturais, que incluem as funções de marketing da empresa, os sistemas de controle e as diretrizes e políticas, e os fatores comportamentais, que se relacionam às habilidades dos gestores em barganhar e negociar, alocar recursos e suas habilidades no desenvolvimento de uma estrutura informal e flexível que favoreça a execução das tarefas.

Outros teóricos e pesquisadores, como Menon *et al.* (1999), Noble e Mokwa (1999), Aaker (2001), Sashittal e Jassawalla (2001) e Piercy (2005), apresentam também modelos ou esquemas nos quais descrevem, identificam e classificam

variáveis estruturais e comportamentais definidas como elementos influenciadores do processo de implementação de estratégias de marketing nas organizações. A seção seguinte sintetiza a apresentação de algumas dessas estruturas conceituais, com o propósito de enfatizar os elementos que dão suporte à execução da pesquisa de implementação de estratégia de marketing aplicada no ambiente das indústrias criativas.

2.2.2 Modelos teóricos e empíricos de implementação de estratégias de marketing

Embora a literatura de estratégia não se resume apenas aos pesquisadores citados neste estudo, para dar suporte à investigação foram selecionados modelos teóricos de implementação de estratégias de marketing apresentados nos estudos de Piercy (1988, 2005), de Noble e Mokwa (1999), de Aaker (2001) e de Sashittal e Jassawalla (2001) e que são demonstrados a seguir.

A seleção destes pesquisadores para o presente estudo se dá em razão de serem representativos no pensamento da estratégia de marketing e por focarem o processo de implementação de estratégia de marketing em seus modelos. O modelo proposto no estudo de Sashittal e Jassawala (2001) será detalhado de forma mais minuciosa nesta etapa do trabalho por ter sido o modelo utilizado como base teórica tanto para a coleta como para a análise do material empírico dos casos estudados.

Dentre outras questões que se apresentam justificadas no próximo capítulo, que trata dos procedimentos metodológicos da investigação, registra-se que a semelhança entre o objeto de pesquisa da investigação aqui relatada e o foco dado por esses autores em seu estudo, concentrando-se em pequenas empresas de setores industriais diversos, foi tomado como um dos critérios de identificação e de escolha. Ainda que o objeto de investigação seja a indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos, de certa forma, há identificação com o porte das empresas selecionadas como amostra em ambos estudos (guardados os devidos parâmetros de porte⁶ de empresas no país onde ocorreu a pesquisa dos autores). Paralelamente a isso, a validação do modelo de implementação e os critérios de análise adotados

⁶ De acordo com os pesquisadores, das 40 empresas selecionadas como amostra para a segunda fase da pesquisa, 77,5%, ou seja, 31 apresentaram menos de 150 empregados (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 52)

pelos pesquisadores se mostraram adequados e suficientes para os propósitos deste estudo, embora durante o planejamento da investigação e estruturação do protocolo de pesquisa tenham sido agregadas contribuições de outros pesquisadores citados no contexto, de forma a tornar a pesquisa mais robusta.

A seguir são apresentados os Modelos de Piercy (1998, 2005), com foco **em processos e entrega de Valor**; de Aaker (2001), com foco **em componentes organizacionais** - estrutura, sistemas, pessoas e cultura; e de Noble e Mokwa (1999), com foco **no papel da gerência**. Na sequência, é detalhado o Modelo proposto por Sashittal e Jassawalla (2001), com foco na **análise integrada de antecedentes contextuais, nos fatores influentes nas escolhas gerenciais e na efetividade dos processos de implementação**.

2.2.2.1 Modelo Teórico de Dimensões de Processos Organizacionais de Piercy (1998; 2005)

Considerando a ideia de uma estrutura formalizada do pensamento estratégico em torno de processos, Piercy (1998) enfatiza que as empresas que querem prosperar necessitam concentrar esforços no cliente, apoiando-se nas capacidades da organização e nos processos internos. Em sua perspectiva, há novos conceitos em marketing que consideram o processo, e não uma função de marketing estabelecida em um departamento, o ponto focal para sustentar e desenvolver a implementação da estratégia em um contexto organizacional.

Para o autor, baseando-se em Webster (1997)⁷, há várias maneiras de entender o processo para esses propósitos.

Mais comumente, processo é entendido em termos de seu *conteúdo* substantivo – o novo processo de desenvolvimento de produto, o processo de planejamento, por exemplo. Além disso, processos podem ser utilmente concebidos em termos de seus *propósitos* – processos de definição de valor, processos de desenvolvimento de valor, processos de entrega de valor, por exemplo. (PIERCY, 2005, p. 383)

A compreensão da perspectiva de processo, de acordo com Piercy (1998, 2005), pode ser um ponto crítico para identificar e gerenciar capacidades de

⁷ WEBSTER, F. E. The future role of marketing in the organization. In: LEHMAN, D. R.; JOCZ, K. E. (ed.) **Reflections on the Futures of Marketing**. Cambridge: Marketing Science Institute. p. 39-66.

implementação de estratégia, principalmente em novas formas organizacionais.⁸ Estudos referenciados pelo autor sobre processos decisórios fundamentais propuseram que processos devem ser analisados em termos de suas dimensões organizacionais. Outros estudos sobre orçamentação e alocação de recursos de marketing, planejamento e controle de marketing compartilham um modelo que sugere que muitos processos decisórios podem ser utilmente analisados em termos de dimensões analítico-técnicas. E tomando-se dessas perspectivas, Piercy (1998, 2005) propôs uma estrutura, adicionando a essas duas dimensões - organizacionais e analítico-técnicas - a dimensão comportamental (FIGURA 2.1).

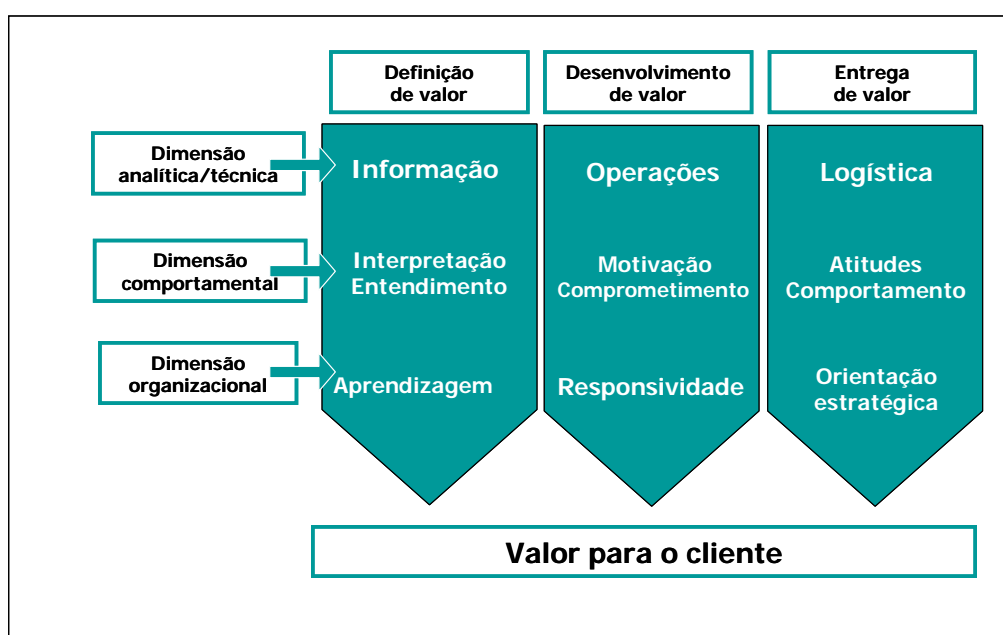


FIGURA 2.1 – Dimensões de processos organizacionais
 FONTE: Adaptado de Piercy (1998, p.226, tradução nossa, e 2005, p. 383)

O modelo sugerido por Piercy (1998, 2005) demonstra que para entender a capacidade dos processos e da entrega de valor, ou para implementar uma estratégia de marketing baseada em valor, devem ser examinados não simplesmente **aspectos técnicos/analíticos** dos processos (as informações coletadas e disseminadas, os sistemas operacionais e a logística para entrega de valor), mas também os **aspectos comportamentais** relacionados aos processos (em termos de habilidades dos indivíduos em interpretar a informação e desenvolver um entendimento do mercado, além de suas motivações, comprometimento e

⁸ O autor aponta como “novas formas organizacionais” as organizações ocas ou em rede (organizações colaborativas) e adoção da visão de processos pode ser aplicada àquelas organizações em que não há departamento ou funções de marketing estabelecidos,

comportamento em desenvolver e entregar valor para os clientes) e **aspectos organizacionais ou contextuais** do processo (as capacidades de aprendizado e responsividade da organização e a gestão de suas orientações estratégicas) (PIERCY, 1998, 2005).

O autor chama atenção para a questão do entrelaçamento entre as dimensões do processo, nos processos de entrega de valor. Ainda admite que a consistência entre as dimensões analítica, comportamental e organizacional de um processo provavelmente terá um impacto significativo nas capacidades de implementação.

Ao explicar as promessas de valor, Piercy (1998, 2005) tece considerações com relação à dimensão diretamente envolvida e à propagação e integração com as demais. Por exemplo, com relação à definição de valor:

enquanto a definição de valor pode ser dirigida pelas habilidades da organização em coletar e disseminar informação, é provável que a percepção do mercado ou o “senso de mercado”, que conduz para a efetiva implementação de estratégia baseada em valor, seja também uma função das habilidades e inclinações interpretativas dos indivíduos e das capacidades de aprendizado da organização (PIERCY, 2005, p. 384)

Com relação ao desenvolvimento de valor:

Conquanto o desenvolvimento de valor dependa de capacidades operacionais, também é moldado pela responsividade da organização à mudança baseada no mercado, pela motivação e pelo comprometimento de indivíduos com a implementação da mudança (PIERCY, 2005, p. 384).

E com relação à entrega de valor:

A entrega de valor envolve capacidades da cadeia de suprimento e logística, mas também as atitudes e comportamentos do pessoal de serviço, vendedores, distribuidores e outros participantes, bem como prioridades comunicadas pela orientação estratégica da gerência (PIERCY, 2005, p. 384)

Piercy (1998, 2005) aponta que o perigo está no equacionamento das capacidades na dimensão analítico-técnica do processo, com as capacidades correspondentes nas dimensões comportamental e organizacional. Isto é, o desafio está no gerenciamento das três dimensões com vista à consistência do processo, mesmo que haja necessidade de remodelagem na estratégia com foco em melhor ajuste às reais capacidades de implementação da organização

Piercy (1998, 2005) advoga que uma análise processual da implementação de estratégia de marketing deixa claro que uma implementação efetiva depende também de aspectos mais encobertos da organização de marketing, que vão além do que é comumente reconhecido. O pesquisador aponta que:

conquanto seu modelo seja ilustrativo, serve para demonstrar a causa subjacente à seguinte questão: se a implementação é vista em termos de processo, então as capacidades de implementação são uma função dos comportamentos individuais e da motivação dos indivíduos na organização e a causa subjacente ao contexto em que o processo se opera (PIERCY, 1998 p. 225, tradução nossa, 2005 p.384).

Essa visão processual sugere que uma efetiva implementação de estratégia não se apoia simplesmente em técnicas de planejamento de ação, orçamentação e alocação de recursos, assim como sobre o design do sistema organizacional. Ela se apoia também nas subjacentes crenças e atitudes dos participantes da organização, e, além e acima de tudo isso, nos interesses gerenciais e na cultura predominante na organização (PIERCY, 1998, p.226, tradução nossa). E o pesquisador ainda comenta:

Na acepção mais simples, se as pessoas de uma organização não acreditarem em imperativos de marketing e de clientes, e as prioridades da gerência estiverem concentradas em outro lugar que não seja o mercado de clientes, as capacidades de implementação da estratégia de marketing provavelmente serão baixas (PIERCY, 2005, p. 384).

Essas considerações resumem a atenção especial que o pesquisador dá à dimensão comportamental da organização e sua relação com a estrutura de processos de marketing para entrega de valor.

2.2.2.2 Modelo Teórico para análise das Organizações de Aaker (2001)

Aaker (2001) aponta que a implementação de marketing requer análise anterior de elementos que descrevem a organização e sua interação no contexto. De acordo com o autor, a consideração de determinados componentes no processo de implementação de estratégia de marketing pode auxiliar um negócio a identificar problemas reais e potenciais de implementação, assim como determinar também como a organização poderá se adaptar a uma nova estratégia. O foco de seu modelo está no desempenho dos elementos que compõem o coração de sua

estrutura e que são denominados componentes organizacionais: estrutura, sistemas, pessoas e cultura.

O modelo inclui a estratégia, que deve interagir diretamente com os componentes e o desempenho organizacional, resultante do contexto dos componentes, do ambiente interno e da própria estratégia. Além destes elementos, sua estrutura apresenta a análise externa e análise interna, ambas influenciando a estratégia. Embora estes elementos façam parte da estrutura proposta pelo autor, não são objeto de detalhamento pelo próprio pesquisador em razão do destaque dado aos componentes organizacionais, os quais serão descritos na sequência. Lembrando a dependência dos componentes organizacionais, Aaker (2001) enfatiza que uma estratégia envolve a decisão de investimento produto-mercado, a seleção de estratégias de área funcionais e a identificação de bases para vantagem competitiva sustentável. O esquema conceitual está representado na Figura 2.2.

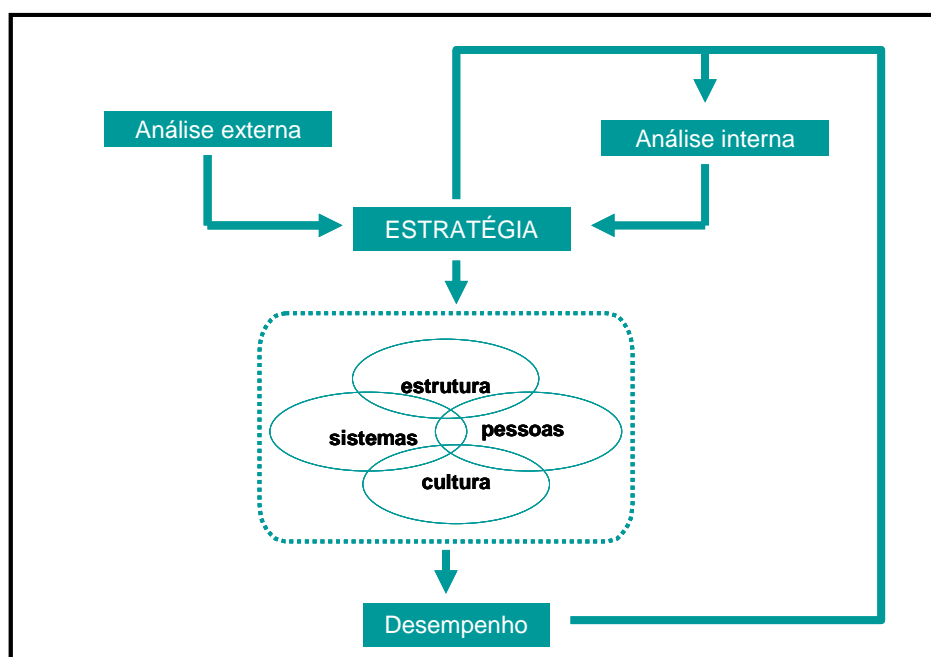


FIGURA 2.2– Modelo Teórico para Análise de Organizações.

FONTE: Adaptação de Aaker (2001, p. 274).

NOTA: Esquema conceitual para identificar e posicionar os componentes organizacionais e suas interações na implementação de estratégia.

Na sequência, são detalhados os componentes organizacionais - **Estrutura, Sistemas, Pessoas e Cultura** - conforme descrição dada pelo Aaker (2001). São demonstrados também o inter-relacionamento e as interações que se processam entre eles no contexto da empresa para que a implementação aconteça.

A **estrutura organizacional** corresponde ao elemento que define linhas de autoridade e comunicação e especifica o mecanismo pelo qual as atividades e práticas são realizadas. Na descrição da estrutura dada pelo autor, os pontos chave de análise contemplam grau de centralização ou de descentralização, envolvendo linhas de autoridade (coordenação) e comunicação (se formal ou informal); a organização dos grupos internamente (processo sinérgico de grupos funcionais, grupos especializados ou forças tarefas, necessários para a implementação das inovações); o relacionamento externo (construção de redes de relações, alianças estratégicas e outros mecanismos que possibilitem rápida reação às mudanças); e corporação virtual (equipe especificamente formada ou constituída, planejada para um cliente ou um trabalho particular).

Diversos **sistemas de gestão** são estrategicamente relevantes para a implementação da estratégia de marketing, dentre os quais se destacam: sistema de planejamento e orçamento, sistema de contabilidade, sistema de informação e sistemas de avaliação e de gratificações.

Os pontos chave de análise desses sistemas na implementação de estratégia passam por: (a) influência do sistema contábil e orçamentário nas definições de orçamentos e nas decisões de investimento, principalmente quando são propostas novas estratégias; (b) compreensão da atual capacidade do sistema de informação que dê suporte ao fluxo do produto e à informação gerada e processada e sua utilização nas decisões estratégicas; (c) medidas chave utilizadas para avaliar o desempenho (indicadores utilizados para medir satisfação de clientes ou participação no mercado ou ainda, indicadores para gratificações).

“Uma estratégia é baseada em uma competência organizacional que, por sua vez, é baseada em **pessoas**. Logo, estratégias requerem certos perfis de pessoas” (AAKER, 2001, p. 278). Para cada estratégia a ser implementada, de acordo com o autor, é importante identificar as competências requeridas: quantidade adequada de pessoas, o nível de capacitação e experiência, as habilidades necessárias para atender às áreas funcionais, às áreas de produtos ou mercados, a programas de novos produtos. À medida que as organizações buscam meios para se tornarem mais sensíveis às mudanças nas demandas de clientes e mercados, é pressuposto que se busque obter competências no mercado ou que se converta a força de trabalho interna por meio de treinamento. Ainda considera como ponto importante

desse componente a motivação, vista como o estímulo a que os empregados estão submetidos para atingir suas metas, a se comprometer com a cultura e objetivos corporativos.

Uma **cultura organizacional** compreende três elementos: valores compartilhados, normas de comportamento e símbolos ou ação simbólica. Os valores compartilhados são elementos que podem dar suporte e destacar as práticas organizacionais: uma vantagem competitiva, um foco operacional, um resultado organizacional, a ênfase em uma área funcional, um estilo de gestão, uma crença na importância das pessoas e um objetivo geral de destaque. As normas, por sua vez, estimulam comportamentos consistentes com os valores compartilhados. Já os símbolos visíveis ou ações simbólicas são elementos que mantêm e desenvolvem as culturas corporativas.

Aaker (2001) ainda sugere que deve existir congruência entre os componentes organizacionais, ou seja, uma interação bem sucedida entre eles. Em sua perspectiva, uma estratégia deve adaptar-se à estrutura, que por sua vez deve ser coerente com os sistemas. Estes devem ser adequados às pessoas, que por sua vez, vinculando-se à cultura organizacional, darão suporte às vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, os ativos, as competências e/ou as sinergias combinadas com estratégias da área funcional, isto é, estratégia de produto, de preço, de distribuição e de promoção.

2.2.2.3 Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999)

O terceiro modelo selecionado para demonstrar processos de implementação de estratégia de marketing e que relaciona fatores contextuais relevantes é apresentado por Noble e Mokwa (1999). Os autores apontam que pesquisas que abordam a questão da implementação de estratégia, além de serem pouco exploradas, frequentemente ignoram a gerência intermediária, normalmente envolvida diretamente nas atividades de implementação.

Assim, ao focarem seu estudo no nível gerencial, Noble e Mowka (1999) concentram atenção na perspectiva intraorganizacional do processo estratégico, ou

seja, na influência dos próprios gerentes, suas percepções, papéis e ações no processo de implementação.

Utilizando ideias identificadas na literatura e apoiando-se nas perspectivas de gerentes intermediários, obtidas por meio de entrevistas em profundidade, os pesquisadores puderam identificar variáveis necessárias para que a implementação da estratégia de marketing ocorra. A identificação dessas variáveis permitiu aos pesquisadores o desenvolvimento de um modelo de implementação de estratégia, como apresentado na Figura 2.3.

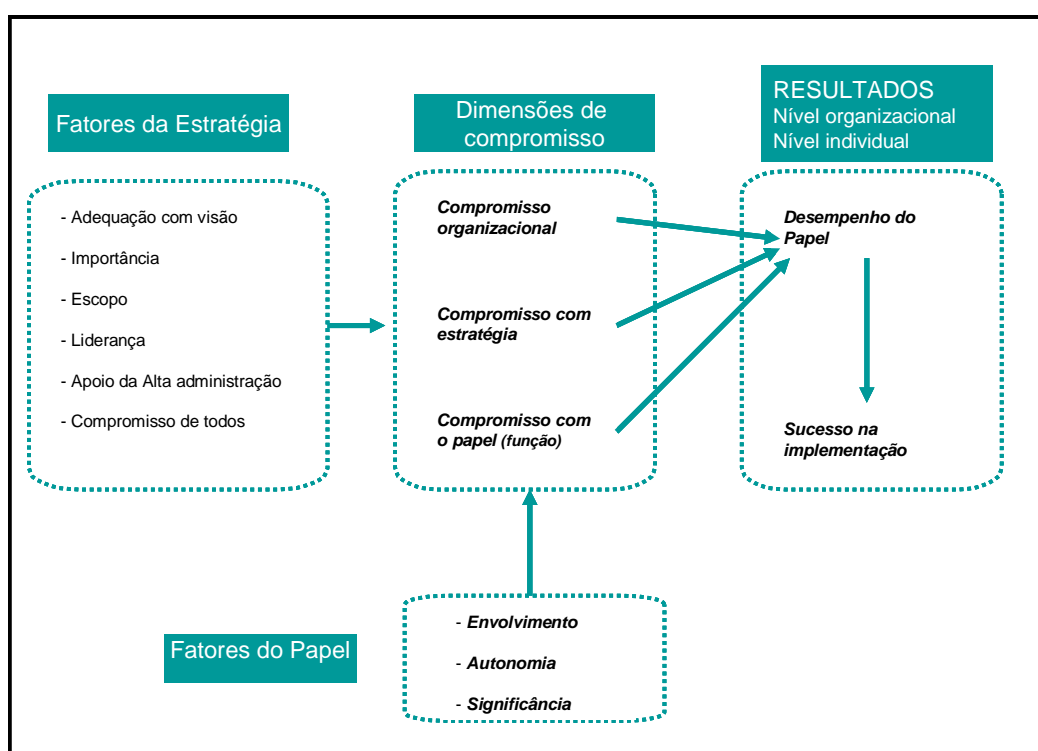


FIGURA 2.3 – Modelo de Implementação da Estratégia de Marketing de Noble e Mokwa (1999).

FONTE: Adaptado de Noble e Mokwa (1999, p. 61, tradução nossa).

O modelo de Noble e Mokwa (1999) indica quatro grupos de variáveis demonstrando o processo de implementação de estratégia de marketing, assim classificados: **Fatores de estratégia**, composto de 6 variáveis, relacionadas à (a) direção estratégica da organização, (b) importância percebida da estratégia, (c) ao escopo da estratégia (ou o quanto a estratégia envolve os gerentes), (d) à liderança efetiva de condução do processo, (e) ao apoio da alta administração e (f) ao compromisso de todos. O grupo **dimensões de compromisso**, composto de 3 variáveis relacionadas à (a) compromissos ligados à organização - atitudes positivas

e comportamentais com relação à organização; (b) compromissos ligados à estratégia - compreensão e apoio às metas e objetivos; e (c) compromissos ligados ao papel desempenhado - determinação e responsabilidade para com a implementação.

Um terceiro grupo de variáveis corresponde à **dimensão dos papéis dos gerentes na implementação** e se compõe de 3 elementos: (a) envolvimento - que inclui participação desde a formulação às etapas seguintes; (b) à autonomia - que se relaciona à liberdade para tomar decisões significativas e de forma independente, fazer ajustes comportamentais no seu papel de executor; e (c) à significância – que se relaciona à percepção da importância do papel do gerente para o sucesso global dos esforços de implementação.

A partir de teste de hipóteses na pesquisa realizada, os autores apontam os **resultados no nível organizacional e no nível individual**. A variável dependente primária é o sucesso na implementação. Para Noble e Mokwa (1999), o desempenho individual dos gerentes no papel de implementação influencia o sucesso no esforço de implementação de estratégias, e, dessa forma, em última instância, distinguem o desempenho do papel como resultante dos fatores de estratégia, das dimensões de compromisso e fatores do papel, que, a partir do nível individual, desencadearão o sucesso da implementação no nível organizacional.

Noble e Mokwa (1999) apontam que a interpretação adequada de seu modelo pressupõe que os gerentes devem entender como uma estratégia individual se relaciona à estratégia de direção, no apoio à estratégia de forma completa. Para Noble e Mokwa (1999), isto tem implicações nas comunicações internas, principalmente quando é realçada a importância de comunicar a visão estratégica global em toda a organização e estabelecer uma ligação entre a visão e qualquer estratégia específica (individual) proposta. Acima de tudo, o modelo ainda sugere a necessidade de um diálogo contínuo de estratégia entre a alta administração e o corpo gerencial, não só quando da formulação, mas, especialmente, durante a implementação.

2.2.2.4 Modelo de processo de planejamento - implementação de marketing em pequenas organizações de Sashittal e Jassawalla (2001)

De acordo com Sashittal e Jassawalla (2001, p 50, tradução nossa), a implementação de marketing em pequenas empresas “emerge como uma adaptativa resposta da organização ao dia a dia dos eventos do mercado, que são raramente descritos em planos, e como um processo que envolve ações propositais e improvisações, tanto quanto ações provisórias e adaptadas”.

Para chegar a essa conclusão, os autores desenvolveram um estudo exploratório sobre processo de implementação de estratégia de marketing junto a 50 pequenas organizações industriais de diversos segmentos, executando sua pesquisa em duas etapas. Tomando como ponto de partida as prescrições da literatura, Sashittal e Jassawalla (2001) escreveram seu método e na primeira fase desenvolveram um estudo piloto que foi aplicado a gerentes de 10 empresas da amostra, com o propósito de identificar relevantes questões humanas e organizacionais, que fossem passíveis de investigação adicional, posteriormente. O desafio dos autores foi traduzir o conhecimento tácito na posse dos gerentes, obtido por meio de reflexões e na forma como eles estruturaram seus pensamentos para identificar seu envolvimento com o processo de implementação.

De posse dos resultados, Sashittal e Jassawalla (2001) identificaram as forças chave que moldam os comportamentos das empresas em seus mercados e as configuraram em uma estrutura esquemática que descreve como o processo de implementação se desdobra na prática. Esta estrutura, denominada Modelo de Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em Pequenas e Médias Empresas (PMEs) Industriais (FIGURA 2.4), apresenta quatro categorias que agrupam diversas variáveis observadas como influentes sobre o processo de implementação de marketing em pequenas empresas: (a) **Antecedentes Contextuais**, (b) **Influências do Nível Operacional**, (c) **Escolhas Gerenciais** e (d) **Resultados de Processos de Estratégia de Marketing**. Conforme interpretado pelos pesquisadores, a interação dos processos de planejamento e implementação afeta os resultados estratégicos.

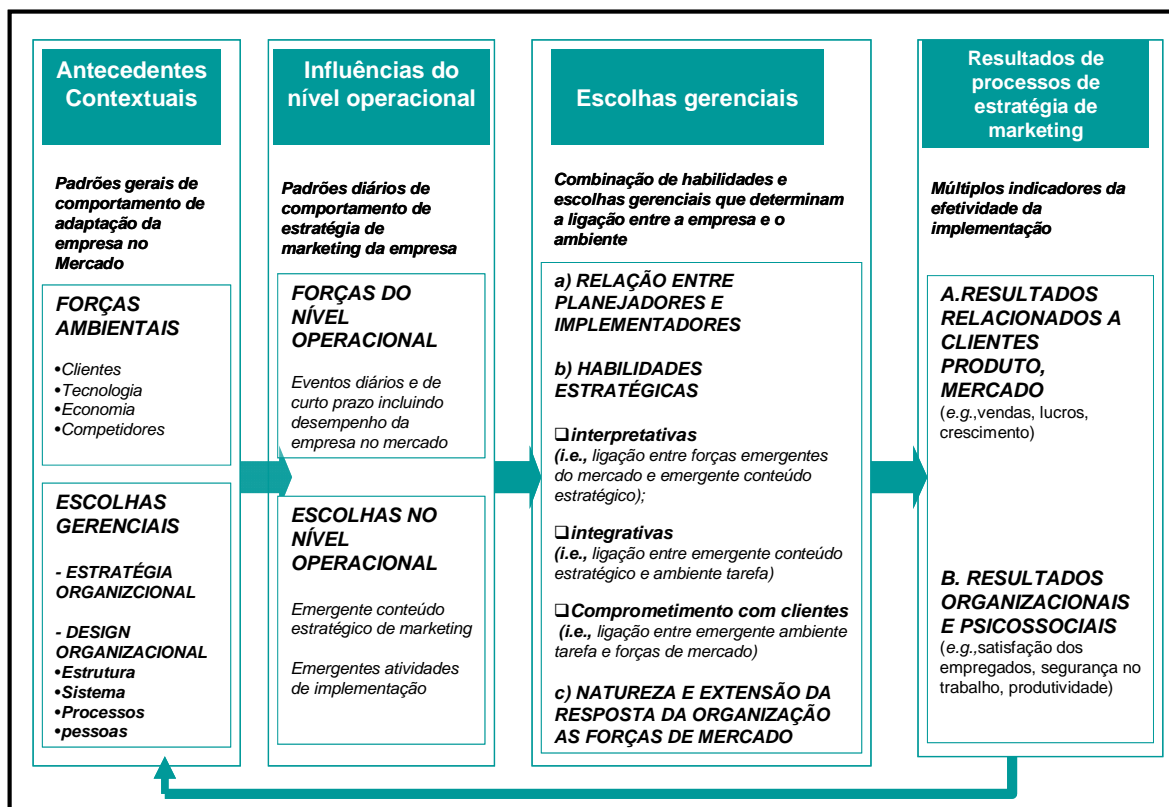


FIGURA 2.4 – Modelo Processo de Planejamento e Implementação de Estratégia de Marketing em Pequenas e Médias Empresas Industriais
Fonte: Adaptado de Sashittal e Jassawalla (2001, p. 56, tradução nossa).

A categoria (a) **Antecedentes Contextuais** é explicada pelos padrões gerais de comportamento de adaptação da empresa no mercado, que podem ser observados por meio das forças ambientais externas (influências da tecnologia, economia, competidores, clientes) e escolhas gerenciais no nível estratégico. As escolhas contemplam as decisões estratégicas (com relação a objetivos, mercados-alvo e emprego de recursos) e o design organizacional (configuração dos componentes organizacionais envolvendo estrutura, sistemas, processos e pessoas).

Já a categoria (b) **Influências do Nível Operacional** é explicada pelas forças do nível operacional (que correspondem a eventos diários do ambiente tarefa influentes sobre a empresa) e pelas escolhas no nível operacional (decisões com relação ao composto mercadológico e resposta de curto prazo a outras interferências emergenciais).

A terceira categoria (c) **Escolhas Gerenciais** é explicada pela combinação de habilidades e escolhas, integrando empresa e ambiente. São definidas na relação

entre planejadores e implementadores (interdependência), nas habilidades estratégicas e na natureza e extensão da resposta da empresa às forças do mercado. Os autores explicam que as habilidades estratégicas se pautam na interpretação, na integração e na forma como ocorre a responsividade da empresa aos clientes e mercado. A natureza e a extensão da resposta às forças do mercado são analisadas pela frequência e criatividade no processo de adaptação ou improvisação de estratégias para responder ao mercado.

Por fim, a categoria (d) **Resultados de processos de estratégia de marketing** sinaliza a efetividade da implementação quanto ao desempenho associado a clientes, produtos e mercados (vendas, lucratividade, crescimento) e quanto à organização e aspectos psicossociais (satisfação dos funcionários, segurança no trabalho etc).

Paralelamente ao modelo desenvolvido nas mais de 40 entrevistas realizadas, os pesquisadores traduziram teoricamente algumas informações disponíveis que demonstraram como os comportamentos dos gerentes eram guiados. O resultado foi compilado em um inventário de 16 proposições, demonstrado no QUADRO 2.1.

De acordo com os pesquisadores, uma vez que todas as proposições surgiram a partir de uma amostra de PMEs e se referem a um nível funcional dos processos de estratégia de marketing, não há pretensões de generalização, porém eles sugerem o uso dessas ferramentas teóricas como apoio no desenvolvimento de teorias futuras.

INVENTÁRIO DE PROPOSIÇÕES		VARIÁVEIS DO MODELO (REFERÊNCIA)
1A	A interação entre as manifestações do ambiente no nível funcional (eventos de mercado e organizacionais do dia a dia), a estratégia organizacional (conteúdo atual e emergente da estratégia de marketing) e o design organizacional (a atual e emergente organização das atividades de marketing moldam o processo estratégico em PMEs.	Antecedentes contextuais
1B	A interação entre planejamento e implementação tem efeitos mais significativos na efetividade da estratégia do que o conteúdo da estratégia ou a organização das atividades.	
2A	Independentemente do nível de planejamento formal de marketing existente, o processo estratégico de marketing é caracterizado mais pelo conteúdo emergente do que pelo conteúdo deliberado .	
2b	Alto nível de turbulência ambiental requer alto nível de conteúdo estratégico emergente para a efetividade do processo estratégico de marketing.	
3A	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os responsáveis pela implementação são também responsáveis pelo planejamento .	Escolhas gerenciais
3B	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando mais informações de qualidade são trocadas e interações acontecem entre planejadores e implementadores , nos casos em que as atividades são designadas para pessoas diferentes.	Planejadores X implementadores
4A	Independentemente do nível de planejamento formal, as escolhas emergentes sobre o conteúdo da estratégia decorrem mais de um processo subjetivo e interpretativo , do que de uma análise racional de informações objetivas .	Habilidades estratégicas (interpretativas)
5A	A habilidade de escutar dos gerentes tem um impacto mais significativo sobre a efetividade do processo estratégico de marketing do que sistemas formais de informação de apoio à decisão .	Habilidades estratégicas (integrativas)
5B	A habilidade de raciocínio estratégico dos gerentes tem um impacto mais significativo sobre a efetividade do processo estratégico de marketing do que sistemas formais de planejamento .	
5C	A habilidade de relacionamento interpessoal dos gerentes tem um impacto mais significativo sobre a efetividade do processo estratégico de marketing do que mecanismos formais de integração presentes na empresa.	
6A	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram alto nível de clareza sobre as expectativas de tarefas que recaem sobre eles .	Habilidades estratégicas (comprometimento com mercados e clientes)
6B	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram alto nível de clareza sobre os critérios utilizados para avaliar seu desempenho .	
6C	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram crer que têm acesso às informações necessárias para desempenhar suas funções .	
6D	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram crer que têm acesso aos recursos necessários para desempenhar suas funções .	
7A	Quanto maior a frequência de improvisações e adaptações entre o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente de implementação, maior é a orientação para o mercado da empresa.	Frequência
7B	Quando maior a frequência de improvisações e adaptações entre o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente de implementação, maior a taxa de crescimento organizacional .	

QUADRO 2.1 - Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla (2001)*

FONTE: A autora (2010).

NOTA: (*) Estruturado a partir da relação de proposições e do Modelo Conceitual de Sashittal e Jassawalla (2001).

Finalizando a análise acerca das ideias de Sashittal e Jassawalla (2001), o que se conclui é que embora esses pesquisadores tenham procurado descrever sinteticamente como o processo de implementação ocorre na prática, tanto por meio de seu modelo teórico como também com o inventário de suas proposições, as implicações resultantes de sua análise são bastante abrangentes. Os pesquisadores

procuraram dar foco à gestão da interface entre planejamento e implementação, na ligação entre estratégias deliberadas e emergentes, no entendimento das reações automáticas e inesperadas no contexto das pequenas empresas e, de forma bastante enfática, no papel dos gestores como responsáveis pela implementação da estratégia.

2.2.2.5 Análise conclusiva com relação aos modelos teóricos de implementação de estratégias de marketing

Tomados individualmente, cada modelo apresentado anteriormente parece focar atenção nas essenciais dimensões organizacionais para a efetiva implementação de estratégias de marketing. Porém, é possível identificar semelhanças, aproximações ou diferenças de interpretação entre as variáveis, elementos ou categorias identificadas e expostas nas estruturas.

Ainda que o modelo de Aaker (2001) apenas faça referência gráfica à análise externa e interna, estas duas variáveis são, da mesma forma, identificadas e detalhadas no modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) em antecedentes contextuais. Tal semelhança também é identificada com relação aos componentes organizacionais em Aaker (2001) e com relação ao design organizacional em Sashittal e Jassawalla (2001), com diferença de que o primeiro credencia a cultura da organização como uma variável de suporte ao processo de implementação, juntamente com estrutura, pessoas, sistemas. Já Sashittal e Jassawalla (2001) inserem esses mesmos componentes no arranjo proposto e acrescentam a variável processo ao invés de cultura. Pelo destaque dado à composição do design organizacional ou dos componentes organizacionais, essas variáveis parecem influenciar tanto as escolhas gerenciais no nível operacional como no desempenho estratégico da organização (FIGURA 2.2, 2.4).

Em Piercy (1998, 2005), a dimensão analítico-técnica, contemplando informação, operações e logística, tem paralelo com a composição da variável sistemas, inserida em componentes organizacionais em Aaker (2001), e também inserida em design organizacional em Sashittal e Jassawalla (2001) (FIGURAS 2.1, 2.2, 2.4).

A dimensão comportamental, que envolve interpretação, entendimento, motivação, comprometimento, atitudes e comportamento, encontrada em Piercy (1998, 2005), aproxima-se do entendimento dado às variáveis dimensões de compromisso e fatores do papel em Noble e Mokwa (1999). Na explicação de seu modelo, Piercy (1998, 2005), por exemplo, destaca as capacidades, o desempenho de empregados e gerentes e seu comprometimento, como fundamentais para a implementação da estratégia. Essa visão é compartilhada também por Noble e Mokwa (1999), para quem o comprometimento de todos é essencial, tanto para reforçar o empenho de cada um, como na influência direta sobre o sucesso da implementação. E, com menor detalhamento, a dimensão comportamental pode ser identificada em “pessoas” e no relacionamento interno da equipe funcional com a organização por meio dos elementos da cultura, conforme descreve Aaker (2001) (FIGURAS 2.1, 2.3).

E, ainda, comparando os modelos citados, em Aaker (2001) pode-se fazer referência às variáveis pessoas e cultura, ainda que com menor detalhamento dos aspectos comportamentais considerados essenciais. Na categoria “escolhas do nível operacional” em Sashittal e Jassawalla (2001), embora não seja identificada graficamente relação direta com os aspectos humanos, em seu estudo há relato da necessidade de adequação do design organizacional, contemplando a necessidade de adequação das competências e comportamento requerido pela variável pessoas para implementação efetiva da estratégia. Integram-se a esta análise as habilidades para se comprometer com clientes, variável inserida na categoria escolhas gerenciais, e os resultados psicossociais, variável integrante da efetividade da estratégia, ambas em Sashittal e Jassawalla (2001), e que se relacionam à condição essencial de adequação e motivação das pessoas envolvidas (FIGURAS 2.1, 2.2, 2.3, 2.4).

Considerando as formas análogas como são tratados os papéis dos gerentes no processo de implementação, tanto no modelo de Sashittal e Jassawalla (2001), no qual há destaque para as escolhas gerenciais (resultantes de habilidades interpretativas e integrativas do conteúdo estratégico), como no modelo de Noble e Mokwa (1999), pressupõe-se ser de grande importância o desempenho dos gerentes no processo de implementação, envolvendo comportamento e habilidades pessoais integradas aos propósitos da organização. Noble e Mokwa (1999) apontam que essa

integração, sob responsabilidade do nível gerencial, pressupõe que a estratégia individual se relacione à estratégia da direção no apoio à estratégia organizacional de forma completa (FIGURAS 2.3, 2.4).

Piercy (2005) aponta que nenhuma abordagem de questões de implementação de estratégia é completa ou universal, embora todas sejam capazes de gerar percepções e um melhor entendimento do que é necessário para que as estratégias de marketing sejam eficazmente implementadas. Finalizando assim as comparações entre as diversas perspectivas adotadas pelos autores em suas estruturas, cabe registrar que tanto o modelo proposto por Piercy (1998, 2005) como o modelo proposto por Aaker (2001) são modelos teóricos, e os pesquisadores não fazem referência a pesquisas relacionadas ou a validações empíricas que possam ter sido realizadas com sua aplicação. Embora o modelo de Noble e Mokwa (1999) tenha sido testado empiricamente, tanto quanto o modelo de Sashittal e Jassawalla (2001), esse último, além de envolver aspectos humanos, contempla categorias de variáveis relacionadas a aspectos organizacionais, não abordadas no modelo proposto por Noble e Mokwa (1999).

Conforme exposto anteriormente, o modelo proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) é tomado como base teórica da investigação neste estudo. No entanto, torna-se importante registrar o acréscimo de reflexões complementares dos pesquisadores aqui descritos e de outros já referenciados, incorporadas como apoio na adequação do modelo, para atender de forma específica ao estudo de casos proposto, dentro do foco de interesse desta investigação.

Finalizando a análise da teoria de implementação de estratégia, a seção seguinte apresenta um panorama das diversas abordagens que integram os conceitos de Indústrias Criativas, destacando a indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, tomada como nível de análise da investigação do processo de implementação de estratégias de marketing neste estudo.

2.3 INDÚSTRIAS CRIATIVAS

Esta seção provê uma visão geral do conceito de Indústrias Criativas, cujo desenvolvimento tem sido marcado por incrementos nas economias

contemporâneas. Sem fechar a questão para adoção de uma definição única, já que não cabe no escopo deste estudo, são apresentados conceitos correlatos atribuídos por estudiosos do assunto, principalmente aqueles que fazem referência à cultura e à economia criativas e outras informações relacionadas de forma contextual.

Na sequência, é feita uma descrição do grupo de novas mídias, conforme proposição da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (2008) (Unctad) e particularmente das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, objeto de análise deste estudo. Finalmente, são demonstrados os principais conceitos relacionados à criatividade e inovação, elementos que serão igualmente avaliados na pesquisa na condição de coadjuvantes no processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

2.3.1 Circunscrevendo o tema: origens, contextos, importância

O crescente e complexo volume de conhecimentos desenvolvidos, traduzidos em design, criatividade, tecnologia e inovação, e sua acelerada incorporação a bens e serviços, produzidos e comercializados de forma tangível ou intangível, aparentemente podem ser apontados como características fundamentais de padrões econômicos da sociedade contemporânea. Nesse contexto, é possível apontar a existência de uma economia da criatividade em contínuo processo de expansão, por meio das quais atividades econômicas baseadas na criatividade são submetidas ao processo industrial e à proteção de direitos autorais. Nestas atividades econômicas, circulam bens e serviços que utilizam imagens, textos e símbolos como meio (JAGUARIBE, 2006). Os bens e serviços podem ser identificados em setores produtores ou prestadores de serviços com intensos processos criativos, utilização de talento e habilidade individual, e onde é possível identificar culto à novidade e inovação como base das potencialidades produtivas das empresas ali inseridas. O conjunto desses setores criativos tem sido denominado Indústrias Criativas.

Consideradas como figuras representativas da sociedade baseada no conhecimento e apontadas como importantes componentes da moderna economia pós-industrial, as **Indústrias Criativas** chamam atenção não só por estarem acima

da média de crescimento e criação de postos de trabalho, mas também por serem veículos de identidade cultural e fazerem importante papel ao nutrirem a diversidade cultural (FLEW, 2002; UNESCO, 2006; CAIADO, 2008; BENDASSOLLI *et al.*, 2009).

Por envolverem assuntos muito abrangentes como cultura e criatividade, os temas Indústrias Criativas e Indústria Cultural são correntes e intercambiáveis na literatura em questão e geralmente têm se apresentado de forma confusa. A análise da importância econômica de atividades ligadas à cultura e daquelas nas quais o saber individual e a criatividade são os ativos mais importantes, conforme aponta Caiado (2008, p. 1), “ainda é recente e, como toda disciplina em consolidação, a delimitação de seu objeto de estudo ainda não é consensual”. Isso pode ser atestado pela opinião de outros pesquisadores, que, apontando o entrelaçamento dos benefícios econômicos e simbólicos, fazem a defesa sob o enfoque particular de sua disciplina de origem, apontam dimensões diferentes para o mesmo tema, mas consideram ainda um conceito em evolução (FLEW, 2002; GALLOWAY; DUNLOP, 2006; JAGUARIBE, 2006; REIS, 2007, 2008; BENDASSOLLI, *et al.*, 2009; JEFFCUTT, 2009; KIRSCHBAUM; PINA; WOOD Jr., 2009). Não há consenso, por exemplo, sobre quais atividades integram (ou que deveriam integrar) os termos, quer economia da cultura, quer Indústria Criativa. Organismos mundiais, Unctad, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) e Organização das Nações Unidas (ONU), bem como governos de alguns países, que já incorporaram o assunto em suas pautas políticas, trabalham, por exemplo, com diferentes classificações, “numa demonstração que se está atravessando um período inicial, de reconhecimento do objeto de estudo e de sua delimitação” (CAIADO, 2008, p. 1).

Reis (2008), ao fazer resgate histórico de como esses temas surgiram, aponta que o termo Indústria Criativa foi inspirado no projeto *Creative Nation* da Austrália (1994), que, entre outros elementos, defendia a importância do trabalho criativo e o papel das tecnologias, aliadas à política cultural, no processo de contribuição para a economia do país.

Outra origem formal para o tema é que o assunto foi pauta do Plano do Governo Britânico, proposto por Tony Blair em 1997, que estabeleceu, após as eleições, uma força tarefa para mapear as atividades nas “Indústrias Criativas” na possibilidade de identificar medidas políticas que pudessem promover seu

desenvolvimento no país (FLEW, 2002; REIS, 2007, 2008; MONTGOMERY, 2007; ROODHOUSE, 2008).

Indústrias Criativas são assim definidas pelo Departamento de Cultura, Mídia e Esportes –DCMS (2001), órgão do governo britânico:

Industrias Criativas são aquelas indústrias que têm sua origem na criatividade, habilidade e talento individuais. Têm potencial para a criação de renda e empregos por meio da geração e exploração da propriedade intelectual. (...) As indústrias criativas incluem: propaganda, arquitetura, mercados de arte e antiguidades, artesanato, design, moda, filme e vídeo, *software* de lazer, artes performáticas, edição, jogos de computador, serviço de televisão e rádio. (DCMS, 2001, p.3, tradução nossa)

De acordo com Jaguaribe (2006), o mundo das Indústrias Criativas' ficou mais conhecido pelos esforços dos ingleses, que foram, de certa forma, os pioneiros da iniciativa. No processo de definição e de mapeamento, foram identificados treze setores de maior potencial – as chamadas Indústrias Criativas – quando então se estabeleceu igualmente a moldura do conceito britânico sobre o assunto (REIS, 2007)

Essa definição parece ser, se não a mais aceita, a mais divulgada. A partir da sintetização do tema pelo governo britânico, o conceito visto pela ótica institucional foi replicado para diversos países e passou a ser utilizado como mote político e desenvolvimentista. Porém, o exemplo inglês, ainda que seja muitas vezes citado pelo pioneirismo, é também criticado por apresentar carências em vários aspectos (REIS, 2007).

Sob o enfoque de uma perspectiva sistêmica, Jeffcutt (2009) entende que delimitar as indústrias criativas projeta uma ênfase bem-vinda à significância e ao valor da criatividade para as economias do conhecimento, porém pode significar também uma limitação arbitrária a assuntos genéricos mais importantes, como, por exemplo, a dinâmica central do processo criativo nessas mesmas economias. E, em um sentido mais restrito e de caráter comportamental, outro aspecto contestado é o desprezo que a delimitação dá a componentes simbólicos aderentes a determinados produtos e serviços e não inseridos no conjunto das atividades mapeadas, tais como atributos e benefícios relacionados à diversão, ornamentação, autoafirmação, exibição social, dentre outros (JAGUARIBE, 2006; REIS, 2007; FRANÇA, 2008).

Na onda das experiências internacionais, o debate se apresenta no Brasil mais nas mãos de pesquisadores e interessados no assunto e não há percepção de

que o tema esteja de forma efetiva na pauta político-econômica da esfera pública. Uma das dificuldades atribuídas, conforme apontam alguns pesquisadores (JAGUARIBE, 2006; REIS, 2007, 2008; CAIADO, 2008; FRANÇA, 2008), é que existe dificuldade de classificação tanto quanto de mapeamentos que apontem percentuais econômicos correspondentes ao desempenho de setores que poderiam (ou deveriam) ser agrupados como fazendo parte das Indústrias Criativas.

Na Inglaterra e em outros países, dados econômicos sobre as indústrias criativas são regularmente coletados. Um deles que chama atenção é com relação ao porte das empresas integrantes do conceito das indústrias criativas. A maioria dessas empresas naquele país, por exemplo, é formada por pequenas empresas, frequentemente por produtores e comerciantes autônomos e funciona novamente em uma base de projeto (MILES; GREEN, 2008). Semelhante observação é feita por Jeffcutt (2009) com relação à Irlanda do Norte, com indústrias criativas predominantemente formadas por micro e pequenas empresas. Há ainda registros desse fato também na cidade de Helsinque, na Finlândia e em Amsterdã, Holanda, onde há aglomeração urbana desses setores, concentradas em micro e pequenas empresas, empregando no máximo 20 funcionários (em média, 5,3 em Helsinque e 3,7 em Amsterdã – números de 2004) (FIRJAN, 2008, p.9).

Recentemente, estudo pioneiro de levantamento de informações foi feito pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (2008) (FIRJAN) mapeando setores representativos da cadeia produtiva da Indústria Criativa no Brasil, com foco particular no desempenho do Estado do Rio de Janeiro. Partindo de estatísticas disponibilizadas pelo Ministério do Trabalho (MT), a Instituição teve a possibilidade de calcular o número de trabalhadores envolvidos na cadeia da Indústria Criativa do país, dentro do conceito dos 12 setores mapeados: (a) expressões culturais, (b) artes cênicas, (c) artes visuais, (d) música, (e) filme e vídeo, (f) TV e rádio, (g) mercado editorial, (h) *software* e computação, (i) arquitetura, (j) design, (l) moda, (m) publicidade (FIRJAN, 2008, p. 15).

De acordo com a Firjan (2008)⁹, em 2006 os doze segmentos mapeados empregavam 638 mil trabalhadores formais em todo o país, ou 1,82% do total. Os

⁹ O Relatório Firjan (2008) demonstra a cadeia da Indústria Criativa definida por três esferas: o **Núcleo**, composto de 12 setores líderes, cujo principal insumo é a criatividade; **as atividades relacionadas** (segmentos de provisão e fornecimento direto de bens e serviços ao núcleo; **ofertantes de apoio** (segmentos fornecedores de bens e serviços, de forma indireta).

Estados destacados no Estudo foram Rio de Janeiro, com 2,44% do total de postos de Trabalho do país nas Indústrias Criativas, seguido de São Paulo (2,2%) e Minas Gerais (1,8%). Em sexta posição destacou-se a força de trabalho paranaense empregada nas Indústrias Criativas, que, à época da pesquisa, correspondia a 1,6% do total de trabalhadores brasileiros empregados. “A cadeia produtiva da Indústria Criativa como um todo responde por 21,8% do total de trabalhadores formais do país, ou 7,6 milhões de um total de 35,2 milhões” (FIRJAN, 2008, p. 3).

Ainda que as bases estatísticas possam apresentar dados semelhantes, ou sejam identificadas características comuns, como é o caso do porte das empresas inseridas nas Indústrias Criativas, em termos de segmentos industriais ainda não são muito claras as posições com relação ao que realmente se incorpora aos conceitos entre os estudiosos do assunto. Nesse sentido, para dar um delineamento mais preciso à matéria, se é que é possível, a seguir são apresentadas algumas características e outras vertentes conceituais identificadas na literatura.

2.3.2 Propriedades ou características das indústrias criativas a partir de alguns conceitos

Longe de serem lineares ou autoexplicáveis e até mesmo para entender quais territórios é possível agrupar em setores ou subsetores nesta indústria, faz-se necessário identificar semelhanças e algumas diferenças conceituais entre **economia da cultura, indústria cultural, economia criativa e Indústria Criativa**.

Primeiro são apresentados os conceitos de economia da cultura e economia criativa. De acordo com Reis (2007, p. 9), a **Economia da Cultura**:

utiliza seu arsenal de conhecimento e técnicas para comprovar, de modo inquestionável, a importância primordial da cultura como motor de crescimento econômico e seu potencial para o desenvolvimento socioeconômico.

E Caiado (2008, p. 2), por sua vez, explica a **Economia Criativa**:

[ela] está no rol de disciplinas que compõem a chamada economia baseada no conhecimento (*knowledge based-economy*). Entretanto, não deve ser confundida com a economia da inovação, que consiste na transformação de conhecimento científico ou tecnológico em produtos, processos, sistemas e serviços que dinamizam o desenvolvimento econômico, criam riqueza e geram melhorias no padrão de vida da população. Por outro lado, também

não deve ser confundida com Economia da cultura. É um conceito novo, em construção.

Contra-pondo-se à visão puramente econômica, mas ao mesmo tempo inserindo a ideia em sua definição, Jaguaribe (2006) advoga que **Indústrias Criativas** são apontadas não só como produção de gama de produtos e serviços, mas também como uma nova maneira de produzir e circular, de enfrentar o intercâmbio simbólico. E continua: “e essa economia da criatividade é também uma nova economia política, no sentido de que ela tem regras, divisão de trabalho, vencedores e vencidos” (JAGUARIBE, 2006, p 2).

A Unesco (2006) define separadamente indústria cultural e indústria criativa, porém os conceitos se intercambiam:

O termo **indústria cultural** refere-se a indústrias que combinam criação, produção e comercialização de conteúdos criativos que são intangíveis e culturais em sua natureza. Esses conteúdos são tipicamente protegidos pelo direito autoral e podem tomar a forma de bens e serviços. Geralmente incluem pintura, publicações e multimídias, audiovisual, produções fonográficas e cinematográficas tanto quanto artesanato e design (UNESCO, 2006 p. 3, tradução nossa, grifo nosso).

Indústria Criativa refere-se a amplo campo de atividades que incluem as indústrias culturais e mais toda a produção artística ou cultural produzida como uma unidade individual. As Indústrias Criativas são aquelas nas quais o produto ou serviço contém um substancial elemento artístico ou empenho artístico e inclui atividades tais como arquitetura e publicidade (UNESCO, 2006 p. 3, tradução nossa, grifo nosso).

Uma definição mais analítica, de acordo com Flew (2002), é apresentada por Caves¹⁰, que, tratando de contratos comerciais no âmbito das indústrias criativas, advoga:

Indústrias Criativas proveem bens e serviços que nós associamos amplamente com valor cultural, artístico, ou simplesmente valor de entretenimento. Eles incluem publicações de livro e revista, artes visuais (pintura ou escultura), as artes de representação (teatro, ópera, concertos, dança) gravações de sons, cinema e filmes de TV, até mesmo moda, brinquedos e jogos (CAVES, 2000, p. 1, *apud* FLEW, 2002, p. 6, tradução nossa, grifo nosso).

Em direção a uma definição mais clara e que aproxima produção criativa com sentido de mercado, a Unctad amplia o conceito de "criatividade" de atividades que têm um forte componente artístico, para “qualquer atividade econômica de produção de produtos simbólicos com uma forte dependência em relação à propriedade intelectual e para um mercado tão amplo quanto possível (UNCTAD, 2008, p, 13). E,

¹⁰CAVES, Richard E. **Creative Industries: Contracts between Art and Commerce**, Harvard University Press, 2000.

de forma complementar, a organização detalha as **Indústrias Criativas** apresentando como descrito na Figura 2.5.

- Ciclos de criação, produção e distribuição de produtos e serviços que usam criatividade e capital intelectual como insumo primário;
- Constituem uma série de atividades baseadas em conhecimento, focadas em artes, mas não limitadas a elas, potencialmente geradoras de rendas comerciais e propriedade intelectual;
- Compreendem produtos tangíveis e intangíveis, serviços intelectuais ou artísticos com conteúdo criativo, valor econômico e objetivos de mercado;
- Estão na confluência dos setores artístico, de serviço e industrial;
- Constituem um novo e dinâmico setor no comércio mundial.

FIGURA 2.5 – Definição de Indústrias Criativas

FONTE: Adaptado de Unctad (2008, p. 13, tradução nossa).

De acordo com a Unctad (2008), as Indústrias Criativas estão em grande escopo e lidam com a interação em vários subsetores, que vão desde atividades enraizadas no conhecimento tradicional e no patrimônio cultural, tais como artes e ofícios e festividades culturais, até subgrupos com foco em alta tecnologia e orientação a serviços, como o audiovisual e as novas mídias. Nesta perspectiva, o órgão classifica as Indústrias Criativas em 4 grandes grupos: **patrimônio cultural, artes, mídia e criações funcionais**. Ainda, declara que a “a lógica por trás da classificação sugerida é o fato de que a maioria dos países e instituições incluem várias indústrias sob a rubrica Indústrias Criativas, mas muito poucos tentam classificar tais indústrias em áreas, grupos e subsetores” (UNCTAD, 2008, p. 13, tradução nossa). Isso poderá facilitar tanto a compreensão, como a visão das interações intersetoriais. Esta classificação também poderá ser usada em pesquisas para prover consistência em análises quantitativas e qualitativas (UNCTAD, 2008).

A Figura 2.6 apresenta a classificação proposta pela Unctad (2008) para as indústrias criativas nas quatro grandes áreas, em nove grupos e diversos subsetores, detalhados na sequência.

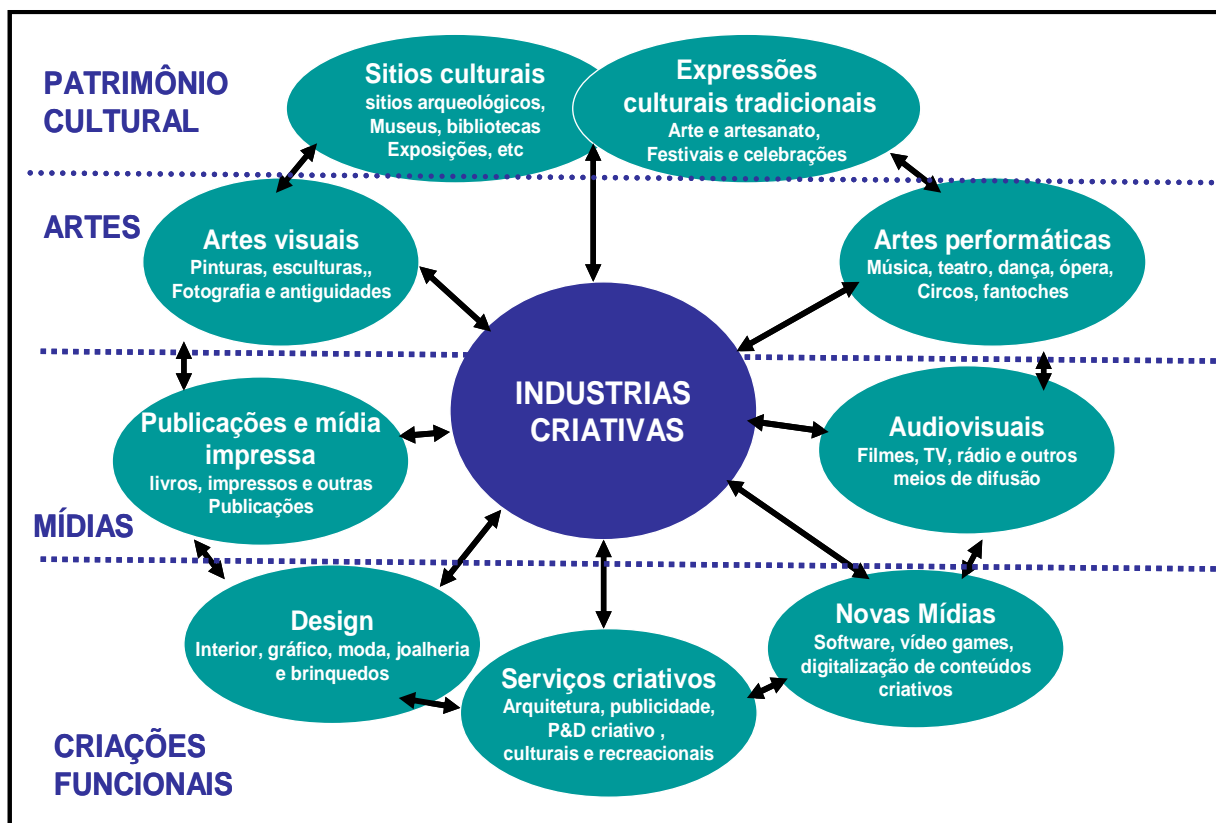


FIGURA 2.6 – Classificação de Indústrias Criativas

FONTE: Adaptado de Unctad (2008, p.13, tradução nossa).

O **Patrimônio Cultural** é identificado como a origem de todas as formas de arte e a alma das indústrias culturais e criativas. É o ponto inicial da classificação proposta. Reúne aspectos culturais, históricos, antropológicos, étnicos, estéticos e visões sociais, criatividade influente e está na origem do número de bens e serviços patrimoniais assim como nas atividades culturais. Apresenta dois subgrupos: expressões culturais tradicionais, que envolvem as artes, os artesanatos, as festas e celebrações; e sítios culturais, que contemplam sítios arqueológicos, museus, bibliotecas, exposições etc. (UNCTAD, 2008)

O grupo das **Artes** inclui Indústrias Criativas baseadas puramente na arte e na cultura. A obra artística é inspirada na herança cultural e em valores de significado simbólico. Este grupo é dividido em dois grandes subgrupos: artes visuais, ligadas a pintura, escultura, fotografia e antiguidades; e artes performáticas, envolvendo música, teatro, dança, ópera, circos e fantoches. (UNCTAD, 2008)

Mídias - o grupo abrange dois subgrupos de mídias que produzem conteúdo criativo com o propósito de se comunicar com grandes audiências (novas mídias são

classificadas separadamente). Envolve publicações e mídias impressas, tais como livros, impressos e outras publicações; e audiovisuais, como filme, TV, rádio e outros meios de difusão. (UNCTAD, 2008)

O último grupo corresponde ao grupo das **Criações Funcionais**, grupo de maior acúmulo de demandas e compreende as indústrias orientadas para serviços que criam bens e serviços com propósitos funcionais. Inclui indústrias de criação que comercializam conhecimento, criatividade e capital intelectual por meio do design, dos serviços criativos e das chamadas novas mídias ou mídias digitais. (UNCTAD, 2008)

Nesse subgrupo, encontra-se a **indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos**, considerada nesta investigação como unidade de análise.

Essa indústria faz parte de cadeia produtiva que inclui publicadores ou *publishers*, atividades de promoção, publicidade e distribuição, realizadas pelos distribuidores e empresas desenvolvedoras de plataformas, de sistemas integradores ou de processamento (MILES; GREEN, 2008). Na mão de poucas empresas globais, a cadeia toda corresponde a setor em franca expansão, como apontam estatísticas comerciais e informes de dados mais recentes (ABRAGAMES, 2008; DFC, 2008¹¹; MILES; GREEN, 2008; PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009). Embora publicadores adicionem valor à cadeia produtiva, são as desenvolvedoras de jogos eletrônicos que adicionam criatividade e inovação aos produtos e tendem a ser os grandes inovadores da própria cadeia como um todo.

No âmbito da indústria de videogames, as desenvolvedoras de jogos têm se tornado rapidamente o principal *player* que emerge na categoria das indústrias criativas, produzindo influentes ícones culturais e produtos de grande vendagem. Impulsionada pela novidade, pela constante renovação e troca de títulos de jogos e ainda pelas sucessivas gerações de tecnologia, já representam uma substancial fatia do negócio de entretenimento (COHENDET, SIMON, 2007). E isso se deve ao desenvolvimento de novas plataformas de jogos, refletindo na demanda de consumidores por novos títulos, bem como ao aumento dos níveis de sofisticação técnica, criatividade e inovação dos produtos (DYER-WITHERFORD, SHARMAN,

¹¹ DFC Intelligence – empresa de consultoria especializa em pesquisa de mercado e análise estratégica de assuntos relacionados a indústria de videogames.

2005; SAPSED *et al.*, 2008). Complementando este *continuum* produtivo tem-se ainda a abertura de novos canais de distribuição, com a possibilidade de praticar os jogos em estruturas não tradicionais e nos espaços mais inusitados, o que tem fascinado os negócios em toda a cadeia pelo estímulo que vem sendo dado por novos mercados lucrativos (COHENDET, SIMON, 2007).

A produção da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos é uma mistura complexa de tecnologia, inovação, arte e história interativa que envolve desenvolvimento e integração de cenário, desenho de interatividade, programação de atividades, artes gráficas, programação de áudio, testes integrados e controle de qualidade. A indústria se assenta em uma força de trabalho técnica e criativa, formada por uma comunidade diversa de especialistas, de quem normalmente é exigido equilíbrio entre criatividade e racionalização. Os projetos normalmente envolvem produtores, desenhistas, artistas gráficos em 2D e 3D, programadores, profissionais criativos em som, e apesar de a base de desenvolvimento vir da área de tecnologia, requerendo habilidades técnicas e lógicas específicas, a arte e a animação são complementares e vitais (COHENDET; SIMON, 2007; PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009).

Analisando-se as explicações de Cohendet e Simon (2007) e dos demais autores citados, e ainda, tomando-se como base a literatura que dá suporte a essa reflexão, o contexto e as condições estruturais nos quais a produção desta indústria acontece e onde as habilidades técnicas e artísticas são empregadas, sugerem um ambiente estrutural peculiar, sistematicamente inovador, no qual ideias novas são potencializadas e competências criativas podem ser fortalecidas.

Na intenção de intercambiar os conceitos e fortalecê-los para sustentar a observação de campo delimitada para esta pesquisa, propõe-se aqui resgatar a referência e importância dada à variável “design organizacional” e particularmente, ao componente “estrutura” nela inserida (SASHITTAL; JAWASSALLA, 2001; AAKER, 2001; OLSON; SLATER; HULT, 2005) e, aproximá-la das características definidas em Mintzberg *et al.*(2006) e Mintzberg (2006c), sobre alguns perfis de estrutura organizacional, por meio da teoria das configurações organizacionais, defendida pelos pesquisadores.

As considerações a respeito do que é conhecido do ambiente da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos até o momento (DYER-WITHERFORD;

SHARMAN, 2005; COHENDET; SIMON, 2007; SAPSED, *et al.*, 2008; PERUCIA; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2009) podem ancorar-se na argumentação de Mintzberg *et al.* (2006) sobre o perfil da organização inovadora:

a organização inovadora tem como características “ênfase na especialização, estrutura orgânica, equipes de projeto, forças tarefa, descentralização de poder, sistemas técnicos sofisticados e apresenta-se como modelo de estrutura organizacional jovem (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 343).

E ainda, em particular, para entender teoricamente esse ambiente, apoia-se também na descrição da configuração *adhocrática*, considerada por Mintzberg (2006c) a estrutura mais complexa dentre as identificadas e adequada às organizações criativas e inovadoras, conforme excerto:

Muitas pessoas, especialmente as criativas, não gostam de rigidez estrutural e de concentração de poder. Isso lhes deixa uma única configuração, a *adhocracia*. (...) A *adhocracia* não é competente para fazer coisas comuns. (...) A *adhocracia* é tanto orgânica quanto descentralizada. (...) Um ambiente dinâmico exige estrutura orgânica e um ambiente complexo requer estrutura descentralizada. A *adhocracia* é a única configuração orgânica e relativamente descentralizada. Combina arranjos de trabalho orgânico, com o poder nas mãos dos especialistas; (...) combina ambiguidades e interdependências. (MINTZBERG, 2006c, p. 282-310)

Embora para Mintzberg (2006c) existam outras configurações organizacionais e dependendo do contexto umas permeiem às outras, as explicações dadas anteriormente para ambientes inovadores, complexos e dinâmicos são aquelas que foram tomadas como balizadoras da análise ambiental das estruturas organizacionais encontradas nos casos estudados.

Finalizando esta etapa do trabalho, na qual são apresentadas as características da indústria criativa e em particular aspectos relacionados à indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, na próxima seção, de forma complementar, são descritos alguns conceitos relacionados à criatividade e à inovação. Sendo componentes da indústria criativa, essas variáveis são incluídas na pesquisa como coadjuvantes e passíveis de análise na investigação, como influentes no processo de implementação de marketing no desenvolvimento de produtos neste segmento.

2.3.3 Criatividade e Inovação – componentes da indústria criativa

A literatura sobre criatividade e inovação é bastante vasta, os temas têm característica multidisciplinar e abrem-se em uma variedade de interpretações. Para

os propósitos deste estudo, algumas abordagens mais relevantes serão referenciadas a seguir. No entanto, a análise de conceitos isolados ou fora do contexto pode não ser adequada aos propósitos desta investigação teórico–empírica por não estarem integrados a certas características do ambiente organizacional e funcional. Assim, sob enfoque da Teoria Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional de Amabile (1997), ao final deste capítulo será feita uma apresentação de seu modelo conceitual que integra variáveis relacionadas à criatividade individual ou grupal à inovação no ambiente de trabalho. O conceito da pesquisadora foi identificado na literatura pela sinergia proposta entre criatividade e inovação: de um lado a motivação para a criatividade individual ou grupal sobre o negócio e de outro o efeito da inovação no ambiente de trabalho sobre a criatividade.

Diversos autores refletem sobre a importância da criatividade (WOODMAN, SAWYER; GRIFFIN, 1993; AMABILE *et al.*, 1996; AMABILE, 1997; ANDRIOPOULOS; GOTSI, 2000; FLORIDA; GOODNIGHT, 2005; BILTON, 2006; BENDASSOLLI *et al.*, 2009) tanto quanto da inovação (TUSHMAN; NADLER, 1986; TIDD; BESSAND; PAVIT, 2005) em ambientes empresariais e fazem vínculos à sua contribuição para a melhoria de processos dentro das atividades gerenciais da organização. Algumas perspectivas foram selecionadas e são apresentadas a seguir:

Referenciando-se ao perfil produtivo nas indústrias criativas, Bendassolli *et al.* (2009) advogam que a criatividade é sua característica central e nesse contexto pode ser assim definida:

[criatividade é] a expressão do potencial humano de realização, que se manifesta mediante atividades geradoras de produtos tangíveis, ou seja, como capacidade de o indivíduo manipular objetos do mundo externo a partir de um desenvolvimento simultâneo de seus recursos pessoais, suas fantasias e seus desejos. Pode também ser entendida como a capacidade, detida por indivíduos ou grupos, de manipular símbolos e significados com o intuito de gerar algo inovador. A criatividade sempre esteve presente nos empreendimentos humanos, variando, entretanto, quanto a suas formas de institucionalização. Em certos momentos, ela é institucionalizada como arte; em outros, ela é institucionalizada como mercado. (BENDASSOLLI *et al.*, 2009, p. 28).

Florida e Goodnight (2005), sob enfoque mais econômico, ao descreverem sobre contextos e ambientes criativos, complementam que o ativo mais importante

das empresas não corresponde a matérias-primas, sistemas de transporte ou influência política, mas é o capital criativo:

Ter capital criativo é simplesmente colocar um arsenal de pensadores criativos cujas ideias podem ser transformadas em produtos e serviços valiosos. Empregados criativos empreendem novas tecnologias, fazem nascer novas indústrias e dão poder ao crescimento econômico (FLORIDA, GOODNIGHT, 2005, p.1, tradução nossa)

Andriopoulos e Gotsi (2000), por sua vez, advogam que a criatividade tem relação direta com a cultura organizacional: é necessário desenvolver uma cultura organizacional que apoie a criatividade, incentive novas formas de representar os problemas e encontrar as soluções. Em contextos organizacionais nos quais a criatividade é a matéria-prima, pressupõe-se que a gestão da criatividade seja influenciada pela sua cultura e clima, estilo de liderança, estrutura, sistemas e recursos (ANDRIOPOULOS; GOTSI, 2000).

E em uma perspectiva mais ampla e integrada, Woodman, Sawyer e Griffin (1993, p. 293, tradução nossa), ao atribuírem ligação conceitual entre pessoas criativas, processos e produtos, definem “criatividade na organização como a criação de um primoroso produto novo, serviço, ideia, procedimento ou processo, por pessoas que trabalham juntas em um sistema social complexo”. Para esses autores, indivíduo, grupo e características organizacionais influenciam no comportamento criativo, que determina a criatividade organizacional em uma empresa.

Com relação à perspectiva da inovação, Tidd, Bessant e Pavitt (2005, p.5, tradução nossa) abordam sua ligação com vantagem competitiva e a definem como “[inovação] é mobilizar conhecimento e tecnologia, habilidades e experiências para criar novos produtos, processos ou serviços, inclusive para adotar rotinas de novos padrões de comportamento”.

Tushman e Nadler (1986) destacam que a inovação proporciona uma fonte crucial de vantagem competitiva e pode ser um fenômeno tanto de grandes empresas como de pequenas. Na sua perspectiva, é possível haver inovação incremental (na qual se agregam atributos, novas versões ou se fazem extensões de linha), sintética (uma combinação criativa de ideias e tecnologias existentes) e descontínua (aplicação essencial de novas tecnologias e significativas ideias), nos dois tipos básicos de inovação – inovação de produtos e processos.

Para os pesquisadores, organizações inovadoras são sistemas de aprendizado altamente eficazes: eficientes em aprender, autocríticas e comprometidas com o aperfeiçoamento contínuo, ou seja, criam condições gerenciais de produzir e gerar inovações pela própria habilidade que têm de aprender e maximizar a habilidade de adquirir informações (TUSHMAN; NADLER, 1986).

Não obstante todas essas perspectivas a respeito de criatividade e de inovação, é importante considerar que, pelas características relativas à produção e ao ambiente da indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos das indústrias, estas categorias não podem ser analisadas de forma isolada e independente

A esse respeito toma-se o conceito de Amabile *et al.* (1996), que entendem que toda inovação começa com ideias criativas. O sucesso da implementação de novos programas, da introdução de novos produtos ou serviços depende de uma pessoa ou de um time ter boas ideias e desenvolvê-las desde o seu estado inicial. Baseando-se nessas premissas, formularam a seguinte definição:

[criatividade como] a produção de novas e úteis ideias em qualquer domínio e inovação como o sucesso na implementação de ideias criativas dentro de uma organização. (...) Criatividade para indivíduos e times são um ponto de partida para inovação; o primeiro é uma condição necessária, mas não suficiente para o segundo. Sucesso na inovação depende de outros fatores e isso não só pode se originar de ideias criativas que se originam dentro da organização, mas também de ideias que se originam em outro lugar (como em transferência de tecnologia) (AMABILE *et al.* 1996, p.1154, tradução nossa)

Com base na ideia do inter-relacionamento entre criatividade e inovação, Amabile (1997) detalha de forma mais clara o assunto por meio de uma perspectiva componencial de elementos que integram a criatividade individual ou do grupo com o ambiente organizacional. Esta perspectiva será apresentada na próxima seção, onde serão explicadas as características conjuntas do comportamento criativo e da orientação à inovação.

2.3.3.1 Comportamento criativo e orientação à inovação

Amabile (1997) advoga que ainda que pesquisas anteriores tenham gerado resultados interessantes na área da psicologia social, ofereceram pouco para os

interessados nos conceitos relacionados a aumentar a criatividade no ambiente de trabalho e ignoraram o papel do ambiente social sobre a criatividade e a inovação.

Dessa forma, a pesquisadora, a partir de diversas pesquisas organizacionais, desenvolveu a Teoria Componencial de Criatividade Individual, que percebe a criatividade como soma de três elementos complementares: expertise, habilidade para o pensar criativo, ou raciocínio criativo e motivação para a execução das tarefas. A Teoria Componencial de Criatividade Individual sugere que é provável que a criatividade aconteça quando as habilidades das pessoas sobrepuserem com seus interesses intrínsecos mais fortes – suas paixões mais profundas – e como consequência a criatividade será mais alta. (AMABILE, 1997)

De forma complementar, tomando-se do ambiente de trabalho como ponto de análise da criatividade, após realização de pesquisas em empresas de alta tecnologia, Amabile (1997) identificou que o ambiente de trabalho – altamente influenciado pela administração em todos os níveis – pode fazer a diferença entre a produção do novo e do útil para crescimento inovador e a (des)continuação de rotinas menos úteis. Assim, unindo a Teoria Componencial de Criatividade Individual aos resultados de sua pesquisa, a autora apresenta a Teoria Componencial da Criatividade e da Inovação Organizacional, conforme demonstrado na Figura 2.7.

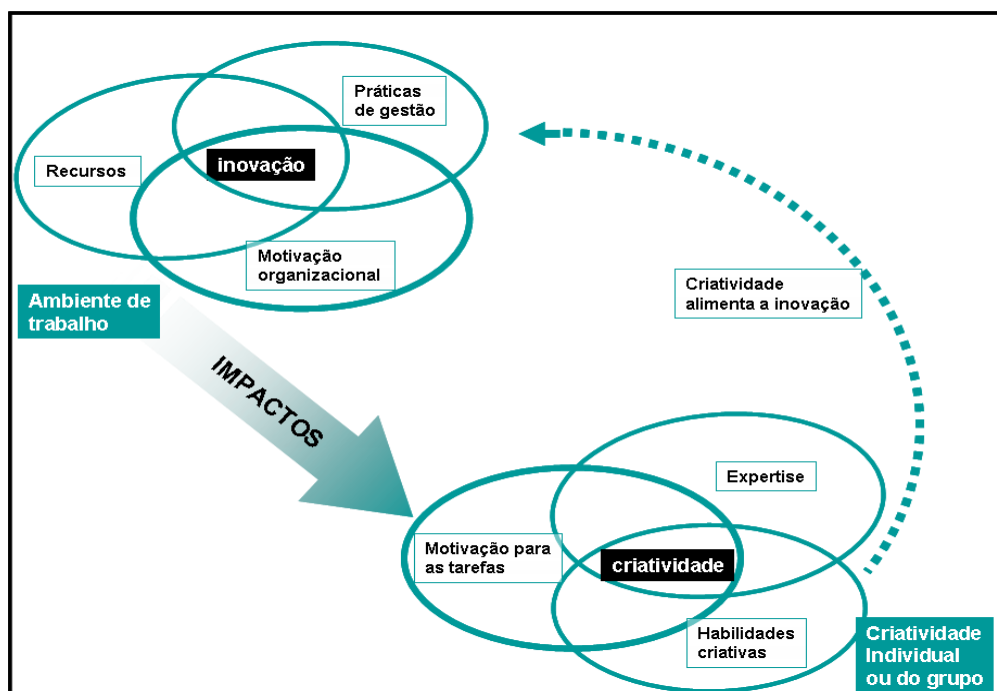


FIGURA 2.7 – Teoria Componencial da Criatividade e da Inovação Organizacional - Impacto do Ambiente Organizacional sobre a criatividade
 FONTE: Adaptado de Amabile (1997).

A representação esquemática integra ambos os conceitos ao agrupar em um mesmo modelo elementos relacionados ao comportamento criativo e à orientação à inovação nas organizações. Na categoria **comportamento criativo**, são contemplados as seguintes variáveis: expertise, habilidades para o pensar criativo e motivação intrínseca para as tarefas.

A **expertise** (ou competência) pode ser identificada por um conjunto de habilidades relevantes, seguidas para alcance da solução de determinado problema ou para se fazer uma determinada tarefa. Isso inclui conhecimento efetivo, proficiência técnica e talentos especiais no domínio do trabalho. Já as **habilidades para o pensar criativo (ou raciocínio criativo)** são consideradas pela pesquisadora como aquele “algo extra” ou “habilidades extras” do desempenho criativo. Estas habilidades incluem um estilo cognitivo favorável para ter novas perspectivas sobre problemas, uma aplicação de técnicas para exploração de novos caminhos e energia na perseguição de determinado trabalho. E a **motivação intrínseca para as tarefas** determina o que realmente será realizado ou criado. Esta motivação está ligada ao profundo interesse e envolvimento no trabalho, à curiosidade, ao prazer ou a um senso pessoal de desafio (AMABILE, 1997).

Em sua teoria, a pesquisadora defende que a criatividade produzida pelos indivíduos ou grupos de trabalho é também como uma fonte primária para inovação dentro da organização. Assim, na categoria orientação à inovação, são identificadas as seguintes variáveis: motivação organizacional para inovar, recursos e práticas de gestão inovadoras (AMABILE, 1997).

A **motivação organizacional para inovar** representa o máximo da orientação básica para inovação, assim como apoia o comportamento criativo e a inovação através da organização. De acordo com sua perspectiva, esta motivação aparece por meio do valor dado à criatividade e à inovação, por meio de uma orientação para os riscos (contra uma orientação para manter o *status quo*), um senso de orgulho nos membros da organização e entusiasmo sobre o que eles são capazes de fazer. Além disso, aparece também em uma estratégia ofensiva de levar o futuro adiante (contra estratégia defensiva de simplesmente querer a posição passada da organização).

Os **recursos** incluem tudo o que a organização tem disponível para auxiliar no alcance do objetivo de inovação proposto e abarcam ampla gama de elementos:

tempo suficiente para produção de um novo trabalho em seu campo de domínio, pessoas com competência necessária, alocação de fundos, recursos materiais, sistemas e processos estabelecidos, acesso à informação relevante e disponibilidade para treinar.

E, finalmente, as **práticas de gestão inovadoras** incluem gestão em todos os níveis (individual e de equipes de trabalho); habilidade para constituir grupos de trabalho efetivos que representam a diversidade de habilidades e são formados por indivíduos que mantêm relação de confiança e boa comunicação entre si, além de encorajarem ideias desafiadoras de forma construtiva e se manterem comprometidos com o trabalho que está sendo executado. E inclui ainda clareza de objetivos, planejamento e *feedback*, boa comunicação entre supervisor e grupo de trabalho e entusiástico suporte, tanto para os indivíduos como para o grupo (AMABILE, 1997).

Na perspectiva de Amabile (1997), a característica mais importante de sua teoria é a afirmação de que o ambiente social (ambiente de trabalho) influencia a criatividade ao influenciar os componentes individualmente. Embora o ambiente organizacional possa ter impacto em quaisquer dos componentes (expertise, habilidade de pensar criativamente e motivação para as atividades), o impacto sobre a motivação para as atividades parece ser o mais imediato e direto.

Finalizando o capítulo, é apresentada a FIGURA 2.8, que mostra a Estrutura Esquemática da Fundamentação Teórica e Empírica, contemplando as referências citadas neste e em outros capítulos. No próximo capítulo são descritos a metodologia e os procedimentos adotados na pesquisa.



FIGURA 2.8 – Estrutura da Fundamentação Teórica e Empírica
 FONTE: A autora (2010).

3 METODOLOGIA

Nesta etapa do trabalho, são apresentadas as dimensões nas quais se apoiou a investigação, incluindo a lacuna teórica sobre estratégia de marketing em micro e pequenas empresas e o cenário praticamente inexplorado do fenômeno de implementação de estratégia de marketing na indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos, e que possibilitaram a estruturação do problema e o desenvolvimento das questões de pesquisa. Justificando de que forma as perguntas de pesquisa foram respondidas, apontam-se as categorias de análise e apresentam-se suas definições constitutivas e operacionais, com base em referências relevantes e reflexões sobre o tema, identificadas na literatura.

Na sequência, são apresentadas as delimitações e a estratégia da pesquisa, com abordagem do embasamento do estudo como pesquisa social, por meio da descrição de elementos significativos da tradição de pesquisa e das características da metodologia de estudos de caso utilizada. Segue-se com a seleção dos casos, dando ênfase ao nível e unidade de análise e à unidade de observação, e com a descrição das fases de coleta e tratamento do material empírico. Finalmente, nas duas últimas seções, são apresentados os critérios adotados na preservação da qualidade do estudo, assim como as limitações identificadas quanto ao método.

3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa proposto concentra-se na averiguação da forma como são implementadas as estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos e leva em consideração diversas questões organizacionais e humanas relacionadas aos processos de implementação das estratégias de desenvolvimento de seus produtos. Por meio de investigação exploratória, baseada no modelo de Sashittal e Jassawalla (2001), buscou-se compreender as forças estratégicas e ambientais influentes, as experiências e esforços das empresas nos processos de implementação de estratégias e os resultados relevantes obtidos, além das circunstâncias que levam às escolhas gerenciais como respostas às forças do mercado. Além destes fatores, a pesquisa

pautou-se na dinâmica natural dos processos organizacionais de empresas criativas, para verificar a influência da criatividade e da inovação nas decisões de implementação.

De forma a atender ao rigor científico, é apresentada a linha central do problema cuja estruturação é feita conforme regras básicas definidas. Adota-se, neste sentido, a perspectiva de Gil (2009), que preconiza que o problema deve ser redigido de maneira clara e precisa, na forma de pergunta, com foco empírico, sendo suscetível de solução e delimitando-se a uma dimensão viável. Assim, o problema desse estudo se apresenta com a seguinte formulação:

De que forma se apresentam os elementos que integram o processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos?

3.2 QUESTÕES DE PESQUISA

De acordo com Creswell (2007), as questões de pesquisa têm a função de estreitar o foco do estudo em questões mais específicas, mas deixam aberto o questionamento. Para fins deste estudo, as questões de pesquisa elencadas a seguir foram estruturadas com base nos objetivos específicos definidos no Capítulo 1 e se apresentam como direcionadoras das respostas ao problema proposto. Seu detalhamento e conteúdo têm como base a abordagem dos pesquisadores Sashittal e Jassawalla (2001) sobre implementação de estratégia de marketing em pequenas empresas

Além desta referência, outros trabalhos relacionados à estratégia, estratégia de marketing e à criatividade e inovação selecionados para a revisão teórica desse estudo foram tomados como fonte de apoio para análise, complementações contextuais e estruturação das questões (BONOMA; CRITTENDEN, 1988; HREBINIAK, 1990, 2006; CÉSPEDES; PIERCY, 1996; , AMABILE, 1997; PIERCY, 1998, 2005; MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; AAKER, 2001; ANDREWS, 2006; MINTZBERG, 2006c; MINTZBERG *et al.*, 2006; SLATER; HULT; OLSON, 2009). As questões de pesquisa propostas são as seguintes:

- Quais são e como se apresentam os fatores contextuais mais expressivos no comportamento da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos e que moldam suas características organizacionais?
- O que se pode investigar sobre a experiência e esforços na implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos frente às forças do mercado?
- Qual a natureza do comportamento estratégico e a resposta da indústria criativa de jogos eletrônicos às forças do mercado, relativamente às estratégias pretendidas e a forma como foram efetivamente implementadas?
- Quais são os indicadores de efetividade e como são percebidos os resultados dos processos de implementação de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos?
- O que pode ser percebido com relação à influência da criatividade e da inovação sobre o processo funcional de implementação de marketing nas indústrias criativas de jogos eletrônicos?

Das questões anteriormente apresentadas e do modelo conceitual de estratégias de marketing proposto por Sashittal e Jassawalla (2001), adicionado à perspectiva componencial de criatividade e inovação organizacional de Amabile (1997), ambos apresentados na revisão teórica (FIGURAS 2.4, 2.7), foram extraídas as categorias de análise que permitiram ancorar o escopo do estudo e estabelecer as suas fronteiras.

Antes de apresentá-las, porém, são apontados os três critérios básicos que nortearam a adoção do modelo de estratégia de marketing proposto por Sashittal e Jassawalla (2001), como base e fundamentação das categorias de análise:

- a) **Foco e conteúdo do modelo** - o modelo foca na implementação de estratégias de marketing e abrange em sua abordagem as influências externas e internas sobre as decisões gerenciais. Além disso, analisa o comportamento dos envolvidos, as habilidades da organização para responder às forças do mercado e também investiga os resultados dos processos de implementação sobre o desempenho em relação ao mercado e em relação ao corpo funcional.

- b) **Validação empírica** - o modelo foi testado e validado empiricamente, sendo que, para essa validação, os autores se apoiaram em um protocolo de entrevista (ANEXO). Este material foi utilizado como parte do instrumento de coleta das informações desta pesquisa, permitindo vincular as categorias de análise às questões relacionadas aos processos de implementação de estratégias de marketing.
- c) **Objeto de pesquisa empírica** - pequenas e médias empresas de distintos segmentos industriais americanos foram tomadas pelos autores como objeto de pesquisa. O modelo proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) é o único modelo validado, encontrado na literatura, que aborda implementação de estratégias de marketing em micro e pequenas empresas.

Assim, embora o enfoque do presente estudo seja dado a um segmento específico, ou seja, indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos, de acordo com o exposto na especificação do problema de pesquisa, a maioria das indústrias criativas é formada prioritariamente por micro, pequenas e médias empresas (REIS, 2007, 2008; JEFFCUTT, 2009; PERUCIA; BALESTRIN; VERSHOORE, 2009). Portanto, a razão de tomar o estudo de Sashittal e Jassawalla (2001) como base se justifica pela possibilidade de se aplicar conhecimento adquirido e validado sobre implementação de estratégias de marketing em pequenas empresas, explorando-o com os devidos ajustes e adaptações necessárias em um novo contexto: o das micro e pequenas empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos.

Considerando que estas empresas são integrantes da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos, complementando a abordagem de implementação de estratégias de marketing, foram agregados às variáveis de Sashittal e Jassawalla (2001) dois outros elementos - criatividade e inovação. Presentes nos ambientes dos segmentos das indústrias criativas (FLEW, 2002; UNESCO, 2006; JAGUARIBE, 2006; REIS, 2007, 2008; UNCATAD, 2008, BENDASOLLI *et al.*, 2009) esses elementos serão, neste contexto, observados considerando o comportamento criativo e a orientação à inovação influentes sobre os processos de implementação de estratégias de marketing na indústria em questão.

As categorias de análise selecionadas são apresentadas na próxima seção e seu conceito é detalhado na sequência por meio das definições constitutivas e das definições operacionais de cada uma.

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

As categorias de análise são relevantes para a compreensão do fenômeno central do presente trabalho e fundamentais para organizar as respostas às questões de pesquisa propostas. No Quadro 3.1 são apresentados de forma resumida os objetivos específicos, o detalhamento das questões de pesquisa e as categorias, cuja análise permitiu alcançar as respostas ao problema de pesquisa.

Objetivos específicos	Detalhamento das questões de pesquisa	Categorias de análise
Fatores contextuais mais expressivos e características organizacionais	Quais são os antecedentes contextuais mais expressivos sobre o comportamento das empresas que compõem a indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos? De que forma as variáveis relacionadas às forças ambientais externas (tecnologia, clientes, segmento e mercado), e aquelas relacionadas às forças no nível operacional (contexto organizacional e ambiente tarefa), assim como suas escolhas estratégicas, moldam os padrões de comportamento dessas organizações no mercado?	Antecedentes contextuais Influenciadores do nível operacional
Experiência e esforços na implementação de estratégias de marketing	Como se apresentam os esforços das empresas que compõem a indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos nos processos de desenvolvimento de seus produtos frente às forças do mercado? De que forma aspectos comportamentais e habilidades dos envolvidos influenciam na implementação das estratégias?	Escolhas gerenciais
Comportamento estratégico e resposta às forças do mercado	O que pode ser observado nas estratégias de marketing pretendidas e as efetivamente implementadas? Quais aspectos podem ser identificados com relação às improvisações e adaptações no desenvolvimento de produtos em resposta às forças do mercado?	
Indicadores e resultados da efetividade da estratégia	Como é medida a efetividade da implementação da estratégia de marketing com relação a produtos e mercado? E com relação a público interno?	Efetividade das estratégias de marketing
Influência da criatividade e da inovação	Partindo da premissa de que criatividade e inovação são elementos presentes no ambiente das indústrias criativas, de que forma esses elementos interagem e afetam a dinâmica das estratégias de marketing das empresas que compõem a indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos?	Comportamento criativo e orientação à inovação

QUADRO 3.1 – Questões de Pesquisa e Categorias de análise

FONTE: A autora (2010).

As quatro primeiras categorias (antecedentes contextuais, influenciadores do nível operacional, escolhas gerenciais e efetividade das estratégias de marketing) foram extraídas do Modelo de Implementação de Estratégia proposto por Sashittal e Jassawalla (2001). A quinta categoria (comportamento criativo e orientação à inovação) tem sua origem nas características inerentes às indústrias criativas e foi

retirada da Teoria Componencial da Criatividade e da Inovação organizacional, de Amabile (1997).

3.3.1 Definições constitutivas e operacionais das categorias de análise

De acordo com Creswell (2007), a definição dos termos aumenta a precisão de um estudo científico. Assim, as definições constitutivas descrevem os significados técnicos dos termos centrais da pesquisa e foram identificados na literatura selecionada. Já as definições operacionais são escritas em linguagem específica, e não abstrata ou conceitual, e explicam as ocorrências observadas e a forma como foram obtidas, interpretadas e analisadas especificamente para este estudo.

Para os propósitos do estudo, as definições constitutivas relacionadas à implementação de estratégias foram baseadas no estudo de Sashittal e Jassawalla (2001), e a categoria de análise que contempla o tema criatividade e inovação baseou-se prioritariamente em Amabile (1997) e complementarmente em Woodman, Sawyer e Griffin (1993) e Tidd, Bessant e Pavitt (2005).

De maneira semelhante procurou-se manter vínculo com esses autores nas definições operacionais das categorias e no detalhamento das variáveis contempladas em cada uma. As categorias **antecedentes contextuais**, **influenciadores do nível operacional**, **escolhas gerenciais** e **efetividade das estratégias de marketing** foram operacionalmente investigadas a partir das variáveis definidas no Modelo Conceitual de Estratégia de Sashittal e Jassawalla (2001). Excepcionalmente, para a definição operacional da categoria **antecedentes contextuais**, acrescentou-se a perspectivas de alguns teóricos e pesquisadores, cujas reflexões e apontamentos permitiram enriquecer pontualmente as questões orientativas do protocolo relativas às variáveis definidas na categoria. O **comportamento criativo** e **orientação à inovação** foram investigados a partir das variáveis definidas na Teoria Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional, de Amabile (1997).

A seguir, são apresentadas as categorias de análise juntamente com suas definições constitutivas (DC) e operacionais (DO).

3.3.1.1 Antecedentes contextuais

DC: Para Sashittal e Jassawala (2001, p.55, tradução nossa), **antecedentes contextuais** representam “padrões gerais de comportamento de adaptação da empresa no mercado”. Esses antecedentes emergem na “complexa interação entre forças ambientais e escolhas gerenciais, refletidas na **estratégia de marketing** da empresa e em seu **design organizacional**”. Os pesquisadores ainda explicam:

por **estratégia** nós nos referimos ao fluxo histórico de decisões sobre os objetivos, mercados alvo e outras escolhas de aplicação de recursos que, intencionais ou não, resultam na relação da PME¹² com seus clientes e outros componentes do ambiente.” (SASHITTALL; JASSAWALLA, 2001, p. 55, tradução nossa, grifo nosso)

por **design** [organizacional], nós nos referimos ao padrão histórico de escolhas de aplicação de recursos e organização de atividades, que, intencionais ou não, resultam na atual configuração da estrutura da empresa PME, dos sistemas, processos, pessoas e recompensas e sua habilidade para implementar suas agendas. (SASHITTALL; JASSAWALLA, 2001, p. 55, tradução nossa, grifo nosso)

DO: De acordo com a literatura analisada, os antecedentes contextuais referem-se aos fatores do ambiente, tanto interno quanto externo, onde a estratégia se desenvolve. Os antecedentes contextuais das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos foram investigados a partir das variáveis definidas no Modelo Conceitual de Estratégia de Marketing de Sashittal e Jassawalla (2001), com acréscimo de informações tomadas de outros teóricos e pesquisadores:

- a) forças ambientais no nível estratégico: identificação das forças externas (macroambiente) influentes sobre a organização e sua competitividade, tais como clientes, concorrentes, tecnologia e outros elementos do contexto ambiental (SASHITTALL; JASSAWALLA, 2001) e identificação das características econômicas, técnicas e físicas essenciais no segmento do qual a empresa participa e a natureza da concorrência no setor (ANDREWS, 2006).
- b) Escolhas gerenciais no nível estratégico: análise das decisões às vezes deliberadas e outras vezes emergentes com relação a objetivos, mercados

¹² Sashittal e Jassawalla (2001) pesquisaram implementação de estratégia em pequenas e médias organizações de segmentos industriais americanos, tomadas como objeto de pesquisa exploratória por representarem segmentos inovadores, “assumirem riscos”, concentrarem metade da produção sobre o valor adicionado da indústria americana e metade de suas exportações.

alvo e recursos utilizados pela empresa (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001; MINTZBERG, 2006a); identificação das exigências para o sucesso ao competir em seu segmento (ANDREWS, 2006).

- c) Design organizacional: análise da configuração dos componentes organizacionais tais como estrutura, sistemas, processos e pessoas, identificados nas organizações e seu reflexo sobre as decisões estratégicas (HREBINIAK, 1990; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; AAKER, 2001; SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

De acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), a estratégia e o design são forças que, na maioria das vezes moldam, isto é, simultaneamente guiam e restringem as escolhas emergentes durante a implementação. Conseqüentemente, “o processo de estratégia de marketing é explicado pela interação contínua entre a manifestação no nível operacional destas forças” (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p.55, tradução nossa). Assim, para explicar elementos operacionais que interferem nos processos de implementação, observaram-se os **influenciadores no nível operacional** aqui considerados como a segunda categoria de análise, descrita a seguir:

3.3.1.2 Influenciadores no nível operacional

DC: “Influenciadores no nível operacional correspondem a padrões diários de comportamento de estratégia de marketing da empresa” (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 55, tradução nossa). Para os pesquisadores, estes influenciadores refletem (a) forças ambientais manifestadas em eventos rotineiros e incluem ações da concorrência, escolhas de clientes e outras ocorrências no ambiente de mercado e dentro da organização; (b) a estratégia que se manifesta de forma emergente, isto é, na configuração entre o foco nos consumidores atuais e as práticas do mix de marketing adotadas que, juntamente com as improvisações cotidianas, são empreendidas na resposta desejada dos consumidores; e (c) as escolhas gerenciais históricas diárias resultantes da constituição do design organizacional (estrutura, sistema, processos e pessoas) e os ajustes na forma como gerentes e suas equipes empregam seu tempo e energia, manifestados no

emergente ambiente tarefa, isto é, na organização das atividades de marketing do dia a dia.

DO: Os **influenciadores do nível operacional** referem-se a fatores que impactam substancialmente as decisões estratégicas. Apresentam-se vinculados às forças ambientais no nível funcional (ou seja, ao dia a dia do mercado e aos eventos organizacionais), às escolhas relacionadas ao mix de marketing (conteúdo de estratégia de marketing e ações relacionadas) e aos ajustes necessários e que ocorrem no ambiente tarefa (organização das atividades de marketing quando da implementação de estratégias). Os influenciadores do nível operacional foram investigados a partir das variáveis definidas no Modelo Conceitual de Estratégia de Marketing de Sashittal e Jassawalla (2001) e se apresentam descritos a seguir:

- a) Forças do nível operacional: análise das atividades de marketing de curto prazo tidas como resultantes do próprio ambiente tarefa: ações de empresas concorrentes, ações relacionadas à necessidade de adequação às demandas dos clientes e de outras variáveis do mercado e que de certa forma influenciam no processo de desenvolvimento dos jogos e desempenho da organização.
- b) Escolhas gerenciais no nível operacional: verificação das decisões emergentes relativas ao composto mercadológico - processo de desenvolvimento de produtos (jogos eletrônicos), sua colocação no mercado (distribuição), sua promoção (divulgação), levando em consideração a modelagem dada, tanto pela estratégia escolhida, como pelo design organizacional (ambos guiando ou restringindo as escolhas gerenciais).
- c) Adequação do design: verificação de ajustes tanto na organização das atividades de marketing, como na configuração dos comportamentos, habilidades e pessoas, necessários para as emergentes implementações de marketing no ambiente tarefa, de acordo com as escolhas gerenciais.

De acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), a interação entre as forças ambientais e as escolhas gerenciais, e não a qualidade intrínseca de cada uma isoladamente, é que parecem moldar o processo de implementação. Nesse sentido, faz-se necessário apresentar a terceira categoria de análise, que corresponde às **escolhas gerenciais** e cuja análise possibilita a identificação das características

humanas essenciais na implementação de estratégias de marketing no ambiente das indústrias criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos.

3.3.1.3 Escolhas gerenciais

DC: Sashittal e Jassawalla (2001) explicam que as **escolhas gerenciais** correspondem às combinações interpretativas que os gerentes fazem ao traduzir o macroambiente, a estratégia da organização e o design organizacional em manifestações do nível funcional. E, ainda, como a interação entre estas manifestações é alimentada no dia a dia e como a organização alcança os objetivos de vendas e outros objetivos estratégicos. Os teóricos ainda enfatizam que é a “combinação de habilidades e de escolhas gerenciais que determina a ligação empresa e o ambiente” (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 56, tradução nossa). Os pesquisadores definem que:

seus aprendizados [dos gerentes] e pronunciamentos preditivos, em grande parte baseados em suas interpretações subjetivas de situações cotidianas, moldam (a) como é administrado o relacionamento entre planejadores e implementadores, (b) como a empresa responde às mudanças cotidianas do mercado e (c) como a resposta entre a empresa e o ambiente de mercado é desenvolvida e mantida (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 57, tradução nossa).

Por meio da descrição de seu modelo de implementação de estratégia de marketing, Sashittal e Jassawalla (2001) consideram elementos essenciais na explicação das escolhas gerenciais o relacionamento entre planejadores e implementadores, as habilidades estratégicas (interpretativas, integrativas e aquelas de envolvimento com o mercado consumidor) e a responsividade às forças de mercado (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

DO: Para efeitos desta pesquisa, as escolhas gerenciais são aqui definidas como decisões baseadas em interpretações subjetivas do corpo gerencial, às manifestações do dia a dia, sejam nas imposições do ambiente externo ou nas adequações do ambiente tarefa, e cujas preferências implicam ordinariamente resultados dos processos de implementação de marketing.

Para identificar e interpretar as escolhas gerenciais no contexto estratégico das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, focou-se na compreensão da natureza das decisões e na sua relevância sobre os resultados da implementação

de estratégias. As escolhas gerenciais foram investigadas a partir das variáveis definidas no Modelo Conceitual de Estratégia de Marketing de Sashittal e Jassawalla (2001), conforme descrição a seguir:

- a) Relação existente entre planejadores e implementadores: avaliação de como os gerentes ou responsáveis influenciam a troca de informações entre o grupo que planeja e o grupo que implementa os processos de desenvolvimento de jogos eletrônicos e quais as características do relacionamento entre ambos.
- b) Habilidades estratégicas: análise relativa sobre como a empresa responde às imposições do mercado. Identificação do comportamento de resposta da empresa na relação entre as forças ambientais externas e internas emergentes e o emergente conteúdo estratégico. Nas habilidades estratégicas avaliaram-se:
 - habilidades interpretativas: como o ambiente no dia a dia é interpretado (incluindo nível de improvisação) e como o conteúdo de estratégia emergente e o ambiente tarefa estão definidos dentro dos limites de recursos disponíveis e padrões adotados nas empresas;
 - habilidades integrativas: como está sendo integrada e resolvida a lacuna organizacional, criada pelo não desenvolvimento (ou ausência) de sistemas formais de planejamento, integração e informações sobre a tomada de decisões nas organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos (isto é, no caso de falta de sistemas organizacionais e processos - que é uma característica típica de PMEs como apontam Sashittal e Jassawalla (2001) - e que a literatura considera fundamentais para implementação de marketing).
 - habilidades para se comprometer com mercados e clientes: como se dão a dinâmica de interação, a troca de informação e recursos entre as organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos e o mercado, as escolhas e a forma utilizada para responder e improvisar (ações do emergente ambiente tarefa) frente aos eventos do ambiente do mercado (forças do emergente ambiente

de mercado), resultando no alcance de objetivos organizacionais e de marketing.

- c) Respostas às forças do mercado, resultantes das escolhas gerenciais: a partir da frequência com que ocorrem as improvisações e a criatividade empregada no processo de adaptação do conteúdo de estratégia adotada pelas organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos.

Após investigação das questões organizacionais e humanas que permeiam o processo estratégico das indústrias criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, faz-se necessário analisar a efetividade de sua implementação de marketing, no processo de desenvolvimento dos produtos e sua colocação no mercado. Essa premissa leva à quarta categoria de análise, ou seja, à possibilidade de verificação de indicadores de **efetividade da estratégia**, baseados nos impactos e resultados causados sobre a organização.

3.3.1.4 Efetividade da estratégia de marketing

DC: De acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), os resultados de processos de estratégia de marketing correspondem aos múltiplos indicadores de efetividade da implementação verificados em termos de produtos, mercado, consumidores e também nos efeitos organizacionais e psicossociais. “O termo **efetividade da estratégia e suas variantes** [...] refere-se à ampliação do mercado e resultados organizacionais que incluem vendas, crescimento e resultados psicossociais” (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p.55, tradução nossa, grifo nosso).

Em seu modelo de implementação de marketing, esses pesquisadores analisam a efetividade a partir de: (a) resultados relacionados a vendas, lucratividade e crescimento e (b) resultados organizacionais como satisfação dos empregados, segurança no trabalho, produtividade (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 56).

DO: A efetividade da estratégia de marketing foi investigada a partir das variáveis definidas no Modelo Conceitual de Estratégia de Marketing proposto por

Sashittal e Jassawalla (2001), tomando-se como referência a essência dos indicadores adotados pelos autores:

- a) Resultados relacionados a produtos, mercado e clientes: análise do alcance dos objetivos com relação a crescimento (mercados buscados/alcançados, clientes almejados/conquistados, produtos planejados/desenvolvidos).
- b) Resultados psicossociais: análise do clima de satisfação percebido no ambiente organizacional e engajamento dos profissionais.

As quatro categorias de análise anteriormente descritas sintetizam as condições necessárias para análise da implementação de marketing no contexto das indústrias criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos. Dadas as condições de ambiente criativo e cultura inovadora subjacentes a esse tipo de indústria, conforme apontado nos trabalhos de diversos teóricos e organismos citados (FLEW, 2002; JAGUARIBE, 2006; UNESCO, 2006; REIS, 2007, 2008; UNCTAD, 2008; BENDASSOLLI *et al.*, 2009), faz-se necessário explorar a influência da criatividade e da inovação sobre o processo funcional de implementação de marketing.

Assim, é apresentada a seguir a quinta categoria de análise, que integra dois componentes relacionados ao processo funcional e organizacional desse perfil de indústria criativa: **o comportamento criativo e orientação à inovação.**

3.3.1.5 Comportamento criativo e orientação à inovação

Levando em consideração a inter-relação dos conceitos criatividade e inovação, conforme já explicitado toma-se nesta pesquisa a perspectiva de Amabile (1997) para a definição constitutiva da categoria de análise **comportamento criativo e orientação da organização à inovação.** A pesquisadora desenvolveu a Teoria Componencial da Criatividade e Inovação Organizacional, que postula existirem alguns componentes internos (do indivíduo ou do grupo) e externos (do ambiente) relacionados à criatividade interferindo no grau do comportamento criativo e de adoção de inovação.

A pesquisadora destaca em sua teoria três elementos considerados componentes do comportamento criativo individual ou de pequenos grupos e que são utilizados aqui para sua definição de comportamento criativo:

- a) expertise (ou competência);
- b) habilidades para o pensar criativo (raciocínio criativo); e
- c) motivação intrínseca para as tarefas.

Com o olhar voltado para a organização, de forma complementar à análise do comportamento criativo, Amabile (1997) identifica alguns elementos necessários à adoção da inovação:

- a) motivação organizacional para inovar (valores, riscos e estratégia ofensiva de liderar a organização para o futuro);
- b) emprego de determinados recursos (necessários para o alcance da inovação); e
- c) adoção de práticas de gestão em todos os níveis (individual e de equipes).

De acordo com a teoria da pesquisadora, há um entrelaçamento entre o individual (ou grupal) e o organizacional no que diz respeito à criatividade e à inovação: “a criatividade produzida por indivíduos ou times de indivíduos serve como um recurso primário para a inovação dentro da organização” (AMABILE, 1997, p. 43, tradução nossa). Ainda, o comportamento criativo individual, por meio dos componentes destacados, é influenciado pelo ambiente de trabalho e, principalmente, para a motivação na execução das atividades:

O mais importante feito da teoria é a assertiva de que o ambiente social (ambiente de trabalho) influencia a criatividade pela influência dos componentes individualmente. Embora o ambiente possa ter um impacto sobre quaisquer dos componentes, o impacto sobre a motivação para a realização de atividades parece ser o mais imediato e direto. (AMABILE, 1997, p. 42, tradução nossa)

Essa influência direta do ambiente organizacional é destacada por Amabile (1997) no que se refere ao estímulo da organização à adoção de inovação.

DO: A abordagem operacional da categoria de análise contemplou características relacionadas tanto ao comportamento criativo como à orientação para inovação, e as evidências foram investigadas a partir das variáveis ou fatores

definidos por Amabile (1997) em sua Teoria dos Componentes de Criatividade e Inovação Organizacional, conforme descrito a seguir.

As variáveis relacionadas ao comportamento criativo foram exploradas durante as entrevistas por meio de perguntas relacionadas às exigências por criatividade no ambiente da empresa e às competências necessárias para estar no segmento no qual está inserida. Embora as evidências tenham sido obtidas na interpretação das respostas do entrevistado, a investigação se estendeu ao comportamento criativo observado na organização como um todo, por meio da ótica do gestor respondente e, em um processo de triangulação de evidências, por meio das observações da pesquisadora sobre o ambiente físico e de materiais institucionais. Nesse processo, foram considerados os seguintes elementos:

- a) Competência técnica e criativa: a partir da percepção da proficiência técnica e segurança do gestor sobre o desempenho do grupo (no que se refere às técnicas de criação, arte e design) tomadas pelas informações sobre sucessos, premiações, produtos desenvolvidos e colocados no mercado.
- b) Habilidade para o pensar criativo: a investigação desse item baseou-se na percepção do pensamento e visão criativa dos gestores no direcionamento das ideias criativas do grupo de trabalho liderado por eles e na empresa (pontos evidentes sobre a liderança criativa, encorajamento da equipe ao pensamento não tradicional) observadas na interpretação das respostas às perguntas da entrevista.
- c) Motivação para a execução das atividades: a investigação desse item pautou-se no interesse e prazer em executar projetos desafiadores e criativos (gosto pelo desafio, curiosidade, envolvimento, flexibilidade para mudar e fazer diferente) percebidos nas atitudes dos gestores para com a organização e no comportamento dos demais profissionais, observados por ocasião do contato com a empresa e durante as entrevistas.

Os fatores relacionados à orientação à inovação, de forma semelhante aos fatores relacionados ao comportamento criativo, foram investigados por meio das variáveis descritas a seguir. O resultado foi obtido na interpretação das respostas

dadas e por meio de observações do ambiente organizacional, convergindo respostas e ambiência em direção à inovação.

- a) Motivação organizacional para inovar: percepção da adoção de novas ideias, de valores baseados na criatividade e na inovação, do conhecimento mobilizado na organização para criação de novos processos ou na forma original da adaptação de processos existentes (formais ou informais) e adoção de rotinas e novos padrões de comportamento voltados à efetiva implementação das estratégias.
- b) Recursos: observação do acesso a recursos apropriados à inovação para implementação das estratégias de desenvolvimento de jogos pretendida (recursos financeiros, físicos, tecnologia e informação - origem dos recursos, estruturação das equipes, tecnologia implementada, diferenciação dos processos, acessibilidade à informações relevantes, treinamento, ambiência).
- c) Práticas de gestão inovadoras: percepção de supervisão encorajadora, de clareza de objetivos, de liberdade e autonomia dada ao grupo pelos gestores para inovar durante a implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos (liberdade e autonomia, rapidez de implementação de novos processos e adoção de metodologias em suas atividades).

3.4 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Tendo sido especificados o problema, as questões de pesquisa e apresentadas as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise, a seguir delinea-se o estudo a partir das perspectivas teórica, epistemológica e metodológica que o respaldam e é apresentada a estratégia adotada na aplicação da técnica de análise. Na sequência, são apresentados os passos que foram seguidos nos procedimentos de seleção da amostra, o instrumento utilizado na coleta e as atividades relacionadas ao tratamento do material empírico.

3.4.1 Perspectiva teórica e epistemológica

Lincoln e Guba (2006) postulam que mudanças recentes têm ocorrido no panorama da investigação científica social e “há grande potencial para o entrelaçamento de opiniões, para a incorporação de múltiplas perspectivas e para o empréstimo ou “bricolage”, nos casos em que o empréstimo parece útil e enriquecedor” (LINCOLN; GUBA, 2006 p.171). Tomando-se dessa abordagem, aponta-se que o delineamento teórico e epistemológico deste estudo objetiva posicioná-lo de acordo com esta perspectiva subjetiva e múltipla. A justificativa para este posicionamento está relacionada à complexidade do tema central da pesquisa, estratégia de marketing em indústrias criativas e à proposta metodológica de investigação, descrita no próximo item.

Ainda que a tradição das pesquisas em marketing aponte para crenças objetivas, com primazia de técnicas objetivas de análise quantitativa de dados, que normalmente privilegiam a relação pontual de causa-efeito, no estudo de determinados fenômenos isso nem sempre é recomendável ou possível. Godoi, Bandeira-de-Melo, Silva (2006), por exemplo, pela ótica da pesquisa científica, apontam que compreender grande parte dos fenômenos organizacionais em diversas situações exige, em vez de um conhecimento objetivo e explicativo, o uso de métodos que visam à obtenção de um conhecimento intersubjetivo e compreensivo. Bulgacov *et al.* (2007), pela ótica da estratégia, argumentam que em se tratando de forma particular desse tema, não é possível ignorar a dificuldade prática em algumas pesquisas impostas pela noção de causalidade. E Bonoma (1985), com a visão de marketing, explica que a natureza das “boas práticas” em gestão de marketing e a coordenação das atividades de marketing com outras funções do negócio, por exemplo, são temas complexos e é impossível, no estágio inicial de exploração teórica, identificar o que quantificar.

Combinadas, essas argumentações endossam a justificativa para o que se deseja com a pesquisa em termos de conhecimento: investigar a indústria criativa, entender a natureza da estratégia de marketing em organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos, interpretar a visão dos principais atores e compreender um fenômeno contemporâneo, a partir dos processos de gestão de marketing em micro

e pequenas empresas “que convergem arte, negócio e tecnologia” e que transformam criatividade em valor de mercado.

Embora ao final deste estudo não se tenha a intenção de gerar ou desenvolver uma teoria ou padrão de significados, o que se propõe com a investigação é observar fenômenos corporativos inquietantes, cuja análise e resultados possam levar a uma reflexão crítica na explicação de determinadas situações das organizações contemporâneas e a um processo de transformação e evolução no olhar teórico. Reflexão crítica, que pode ser respaldada na compreensão empírica dos fenômenos identificados na teoria de marketing, analisados em organizações criativas e inovadoras, por meio da interação com a visão real de atores dos processos. E, transformação e evolução, pelo fato de se discutirem práticas de gestão em empresas de segmentos econômicos dinâmicos e de se avaliar sua responsividade às exigências de um mercado em evolução, que, dentro da visão multifacetada dos estudos organizacionais, podem se apresentar como úteis para novas possibilidades de argumentações e, futuramente, novas investigações.

3.4.2 Perspectiva Metodológica

Embora o tema estratégia de marketing não seja algo novo, o problema de pesquisa proposto e as questões subjacentes direcionam para um aprofundamento dos processos de implementação de estratégias no desenvolvimento de produtos, e priorizam sua compreensão, tanto pelo enfoque organizacional como pelo enfoque humano. Estudo com esse propósito, nos ambientes das micro e pequenas empresas pertencentes ao segmento das indústrias criativas, não foram identificados na literatura. Tal argumentação, adicionada às perspectivas teórica e epistemológica apresentadas anteriormente, direciona para adoção de uma abordagem exploratória por meio de investigação qualitativa.

Quanto à abordagem, Gil (2009, p. 41) argumenta que uma das formas de proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses é fazer uso de pesquisas exploratórias: “Pode-se dizer que o objetivo principal destas pesquisas passa pelo aprimoramento de ideias ou

descoberta de intuições”. E quanto ao método, Creswell (2007) defende que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa e, quanto mais complexa, interativa e abrangente a narrativa, melhor é o estudo qualitativo.

Assim, para responder ao problema de pesquisa, identificou-se o método qualitativo com abordagem exploratória em razão da possibilidade de se obter na investigação maior familiaridade com o problema, a partir do levantamento de ideias, da averiguação da experiência que pudesse ser útil na interpretação dos esforços de empresas desse perfil industrial na implementação de estratégias de marketing. Além disso, a opção se deu também em função da possibilidade de se investigar, com maior profundidade, a interpretação de seus gestores a respeito do mercado e das decisões tomadas sobre os processos de desenvolvimento de jogos eletrônicos e sua colocação no mercado. A exploração de múltiplas perspectivas permite ampliar o interesse no tema, o que endossa, da mesma forma, a possibilidade de pesquisas adicionais para refinamento e futuras e sistemáticas investigações do tema estratégia de marketing em ambientes criativos semelhantes.

3.4.3 Estratégia de Pesquisa – Estudo de Casos

Dada a complexidade do tema, e considerando a necessidade de compreendê-lo em profundidade, adotou-se o estudo de casos como técnica, por sua adequação às particularidades do propósito da pesquisa, já identificadas na especificação do problema. Para fundamentar teoricamente a estratégia adotada, toma-se a visão de Yin (2005), para quem estudos de caso são utilizados quando se tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O autor postula que a técnica permite lidar com ampla variedade de evidências tais como documentos, artefatos e observações.

Bonoma (1985) aborda a aplicação de estudos de caso em estudos de marketing e aponta que muitos fenômenos interessantes não podem ser compreendidos se forem removidos do seu contexto social. Para o pesquisador,

onde os respondentes não conseguem verbalizar as causas subjacentes de seu comportamento com segurança ou onde um fenômeno, por causa de sua complexidade ou amplitude, não pode ser significativamente

operacionalizado em termos quantitativos, um julgamento clínico baseado em dados qualitativos é requerido (BONOMA, 1985, p. 202, tradução nossa).

Coerente com o tipo de estudo e método qualitativo normalmente utilizado nessa técnica de pesquisa, essa visão é complementada por Creswell (2007), que justifica que estudos de caso permitem ao pesquisador explorar em profundidade um programa, um fato, uma atividade, um processo ou uma ou mais pessoas. E também por Schwandt (2006), que defende a ideia de se adquirir uma compreensão “de dentro”, ou seja, considerando as perspectivas que os envolvidos têm da situação, como fundamental para entendimento da finalidade de uma investigação qualitativa.

As argumentações expostas, portanto, endossam a escolha da estratégia de estudo de caso principalmente porque:

- a) o tema corresponde a fenômeno real e contemporâneo e possibilitou tanto observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados como permitiu entrevistas com as pessoas envolvidas na implementação de estratégias;
- b) foi realizada uma análise exploratória, por meio da investigação e observação de processos de gestão, do design organizacional, dos fatores influentes nas escolhas estratégicas, nos resultados obtidos com a implementação de estratégia e na observação do comportamento criativo e na orientação da organização à inovação em seu método de trabalho, no emprego dos recursos e nos processos; e
- c) artefatos e observações do ambiente puderam ser tomados como evidências. Ao se fazer referências à imagem dos ambientes das organizações analisadas, onde imperam criatividade e inovação, o ambiente material forneceu informações sobre as estratégias adotadas e sobre como são conduzidos os processos e as decisões dentro da organização.

E, finalmente, pelo fato de se ter adotado a investigação qualitativa, o tema permitiu ser observado a partir da compreensão objetiva das perspectivas que os envolvidos têm da situação, ou seja, interpretação da visão dos gestores e outros executivos na qualidade de unidades observadas.

Há ainda outras considerações que puderam servir de argumento para a escolha da técnica, como, por exemplo, o foco da contribuição do estudo. Gil (2009)

pondera que não é objetivo de estudos de caso proporcionar conhecimento preciso das características de uma população, mas sim o de proporcionar uma visão global do problema ou de identificar possíveis fatores que o influenciam ou são por ele influenciados. E nessa mesma linha de raciocínio, Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) postulam que estudos de caso podem trazer importante contribuição quando a intenção não é explorar casos típicos, mas examinar casos extremos ou pouco usuais, que podem ser especialmente reveladores.

Considerando que o problema de pesquisa investiga a implementação de estratégias de marketing em Indústrias Criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, e, portanto, um “caso pouco usual”, e que, conceitualmente, e em termos de objeto de estudo, “indústrias criativas” é tema relativamente novo, optou-se pela técnica de estudo de casos, com análise de quatro casos, possibilitando a exploração do tema sob múltiplos pontos de vista. A opção por casos múltiplos se adapta à perspectiva de Yin (2005), que enfatiza ser melhor preferir projetos de casos múltiplos quando se têm recursos, pois “os benefícios analíticos de se terem dois (ou mais) casos podem ser substanciais” (YIN, 2005, p. 75).

De acordo com o pesquisador, em estudos de mais de um caso, as conclusões analíticas que, independentemente, surgem, são mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único e é provável que os contextos entre os casos estudados, por exemplo, distingam-se até certo ponto. Porém, se ainda se puder chegar a conclusões comuns entre eles, as conclusões terão estendido de forma incomensurável a capacidade externa de generalizações (YIN, 2005, p. 76).

Neste estudo, o material empírico coletado nos quatro casos baseou-se nas interpretações de gestores e outros executivos, tomados aqui como unidades de observação, acerca da implementação das decisões com relação a objetivos, mercados alvo e outras escolhas organizacionais.

3.4.4 Pesquisa do material empírico: preparação, coleta, tratamento e análise

Definida a técnica de estudos de casos múltiplos, são apresentadas a seguir as fases planejadas para obtenção e tratamento do material empírico. A Fase I

corresponde à pesquisa exploratória de dados secundários, úteis na obtenção de informações e interpretação das características do segmento estudado. A Fase II, na qual foi realizada a pesquisa empírica, contempla as etapas de preparação, coleta e tratamento do material. E, finalmente, a Fase III corresponde à análise e interpretação das informações obtidas.

FASE I	FASE II	FASE III
Pesquisa exploratória de dados secundários	Preparação, coleta, tratamento	Análise
Pesquisa em base de dados, internet, ABrGames (bibliografia acadêmica, comercial e institucional) Foco temático - contexto das indústrias criativas de jogos eletrônicos - segmento das organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos - dados de mercado e características produtivas e comerciais	- Identificação e Seleção de casos (locais e pessoas selecionados) - envio de escopo - questões éticas - procedimentos de coleta: protocolo de pesquisa, agendamento - Coleta: gravação e observação - Tratamento: reprodução das gravações e agrupamento em categorias (blocos)	Casos: implementação de estratégias de marketing na indústria criativa de jogos eletrônicos <ul style="list-style-type: none"> • Caso 1 • Caso 2 • Caso 3 • Caso 4 Discussão dos resultados: <ul style="list-style-type: none"> - Análise geral e comparada nos casos estudados - Comparativo dos resultados com as referências teóricas
Resultados desta fase: - explanação e interpretação das principais características do segmento	Resultados desta fase: - coleta: entrevistas - estruturação de texto contendo reprodução das gravações - organização das respostas em categorias/temas	Resultados: -apresentação dos casos -análise das características organizacionais, humanas e escolhas gerenciais relacionadas aos processos de implementação de estratégias de desenvolvimento dos produtos

QUADRO 3.2 - Planejamento da pesquisa

FONTE: A autora (2010).

O Quadro 3.2 contém os roteiros dessas fases, cujo detalhamento será dado em seguida com relato dos procedimentos metodológicos utilizados antes, durante e depois da coleta do material empírico.

3.4.4.1 Fase I – Pesquisa Exploratória de dados secundários

De forma complementar à pesquisa bibliográfica feita e para conhecer o objeto de análise, identificando corretamente o ambiente de aplicação do estudo, esta fase do planejamento de pesquisa contemplou a etapa de pesquisa exploratória de dados secundários realizada sobre informações existentes a respeito da indústria criativa de jogos eletrônicos, tanto em meio físico como em virtuais.

Nessa pesquisa, explorou-se o conteúdo bibliográfico existente em base de dados, na *internet* e informações institucionais da Associação Brasileira de Desenvolvedoras de *Games* sobre a temática mídia digital e o mercado de jogos

eletrônicos mundial e brasileiro. Foram selecionadas abordagens sobre as características do mercado de jogos eletrônicos, a cadeia produtiva do setor, questões relacionadas às empresas desenvolvedoras, considerando suas estruturas organizacionais, seus ambientes, indicadores de mercado e outros itens significantes para compreensão da cultura do segmento. Essa pesquisa foi útil para auxiliar no reconhecimento dos potenciais casos que poderiam ser avaliados e também deu suporte à fase empírica, já com os casos selecionados, permitindo o aprofundamento no tema proposto. Os resultados dessa pesquisa são apresentados no próximo capítulo deste estudo.

3.4.4.2 Fase II – Preparação, coleta e Tratamento do Material empírico

Na sequência dos trabalhos, passou-se às etapas de preparação, coleta e tratamento do material empírico cujos procedimentos são detalhados a seguir.

3.4.4.2.1 Preparação

A fase de preparação para coleta do material empírico contemplou as etapas de identificação dos casos potenciais, seleção, envio de documentos após aceitação de participação no processo e agendamento da entrevista. Estas etapas estão detalhadas a seguir.

3.4.4.2.1.1 Identificação dos casos potenciais

A pesquisa foi realizada em quatro organizações selecionadas a partir de levantamentos junto à Associação Brasileira de Desenvolvedoras de *Games* (Abragames) e junto a Polo Tecnológico de Desenvolvimento de *Games* localizado na Região Sul. Baseou-se inicialmente nas condições de localização e porte:

- a) Localização - por conveniência, no processo de seleção dos casos, buscou-se a identificação de empreendimentos localizados nas Regiões Sul e Sudeste.

b) Porte – procurou-se identificar empreendimentos adequados ao objetivo da pesquisa (pequenas e médias empresas), levando em conta o número de profissionais empregados, na faixa de 10 a 99 empregados. Normalmente, o principal critério para definir o porte de uma empresa é o faturamento ou receita bruta anual, conforme detalha o Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar 123/06 (BRASIL, 2006). Porém, para efeitos desta pesquisa, adotou-se o critério proposto pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (SEBRAE, 2007), conforme Quadro 3.3, que referencia o porte das empresas de acordo com as faixas relacionadas à quantidade de empregados.

PORTE	Indústria	Comércio/serviços
ME (Microempresa)	até 19 empregados	até 9 empregados
PE (Pequena Empresa)	de 20 a 99 empregados,	de 10 a 49 empregados
MDE (Media Empresa)	100 a 499 empregados	de 50 a 99 empregados
GE (Grande Empresa)	Acima de 499 empregados	Mais de 99 empregados

QUADRO 3.3 – Classificação das empresas por número de empregados

FONTE: A autora (2010).

NOTA: Informações extraídas de Sebrae (2007, 2009).

Embora o conceito de indústrias criativas abrigue diversas atividades que podem permear de forma tênue entre os limites da clássica definição das atividades econômicas, ou seja, entre indústria, comércio e serviços, de acordo com a classificação das Indústrias Criativas, proposta pela Unctad (2008), e conforme já descrito no Capítulo 2, o grupo das Criações Funcionais, no qual se encontra o subgrupo das empresas desenvolvedoras de *games*, essencialmente tem sua orientação voltada à prestação de serviços. Como colaboração a esse entendimento, apoia-se na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), utilizada para categorizar as atividades produtivas no Brasil (SEBRAE, 2007; CONCLA, 2009). A classificação segrega na seção informação e comunicação as atividades de tecnologia da informação e produtos baseados no desenvolvimento de programas de computador e declara que

produtos com conteúdo de informação não são necessariamente tangíveis e, diferentemente de produtos tradicionais, não estão associados a um formato específico. O valor desses produtos está no conteúdo e não no

formato do suporte no qual são colocados para serem distribuídos. (CONCLA, 2009, p. 1).

Nessas condições, para a seleção das unidades de informação, adotou-se a classificação das empresas como “prestadoras de serviços”, limitando a amostra às Pequenas Empresas que apresentassem em seu quadro de 10 a 49 empregados, e às Médias Empresas, com quadro entre 50 a 99 empregados.

Além desses critérios iniciais, a seleção das empresas baseou-se ainda nas seguintes condições identificadas como importantes para a obtenção de casos representativos no mercado:

- a) Manutenção de estrutura corporativa, evidenciada por meio da existência de equipes de criação e desenvolvimento (programadores e equipe de arte);
- b) Evidências de manutenção de relações com mercado – traduzidas nas experiências de implementação de estratégias de marketing sobre produto (criação e produção) e sua colocação no mercado (comunicação e distribuição de jogos de forma direta ou indireta, por meio de publicadores); e
- c) Presença na rede eletrônica (*internet*), em *sites* próprios (institucionais) e por meio de referência em outros canais (sites de publicadores, presença na mídia, em redes sociais e outras canais virtuais que exploram a temática *games* ou jogos digitais¹³).

E finalmente, em razão de suas atividades produtivas e comerciais, os empreendimentos deveriam ter condições de fornecer dados e informações sobre questões organizacionais e de mercado, que incluíssem objetivos, mercados alvo identificados e outras escolhas organizacionais. O profissional indicado para a concessão de entrevista, além de ter domínio sobre planejamento e processos produtivos, deveria também estar apto a contribuir com informações sobre questões relacionadas à criatividade e inovação no contexto da organização e nos processos de desenvolvimento dos jogos.

Algumas organizações filiadas à ABragames foram pré-identificadas, após contato da pesquisadora com a diretoria da entidade, considerando as premissas inicialmente definidas. Concomitantemente, outras indicações foram obtidas junto a especialistas da área, principalmente professores e pesquisadores ligados à área de

¹³ Sites de relacionamento e comunidades de usuários de jogos eletrônicos; sites/fórum/portais especializados em *Games*.

design e tecnologia de desenvolvimento de jogos digitais, de universidades da Região Sul, objetivando aproximação com outros prováveis casos que fossem por eles conhecidos. Por parte de um dos professores, foi apresentada listagem de empresas estabelecidas no país, e os demais contribuíram com indicação de *game designers* ou produtores empregados em algumas das empresas da relação e que, por conhecimento do assunto, foram recomendados para um contato inicial de triagem.

3.4.4.2.1.2 Seleção dos casos e envio de documentação

Houve seleção inicial de seis empresas consideradas possíveis casos de estudo. Porém, após verificação do atendimento às condições prévias e de acordo com a percepção do interesse das pessoas contatadas em contribuir com a pesquisa, foram escolhidas quatro delas. Após contato prévio, para cada uma delas foi enviada carta de apresentação para formalização do convite, juntamente com escopo do projeto, detalhando os critérios da pesquisa e as etapas de investigação. Além das informações sobre abordagem, o conteúdo do documento, que faz parte do apêndice deste relatório, também contemplou premissas relacionadas às questões éticas e de confidencialidade no tratamento e análise dos dados, obtidos estritamente para fins acadêmicos.

Dadas essas considerações, registra-se que, para efeitos desse estudo analítico, será mantido o anonimato das quatro empresas e de seus respectivos respondentes, sem com isso se distanciar da fidedignidade das informações obtidas. Na descrição dos casos, portanto, as empresas serão tratadas como **estúdios de desenvolvimento**, denominação dada coloquialmente à grande maioria das empresas de criação e desenvolvimento de jogos eletrônicos. Neste estudo, os casos pesquisados serão identificados pelas letras iniciais do alfabeto grego: **Estúdio Alpha, Estúdio Beta, Estúdio Gamma e Estúdio Delta.**

A seguir, são apresentadas as unidades de análise. Os dados e informações descritos em cada caso foram coletados junto aos estúdios de desenvolvimento nos meses de setembro e outubro de 2009.

3.4.4.2.1.2.1 Caso 1 - Estúdio *Alpha*

Empresa fundada em 2006, opera na prestação de serviços digitais com a criação de *softwares* de entretenimento que rodam em diferentes plataformas. Desenvolve prioritariamente jogos sob encomenda por meio da atuação em terceirização (*offshore outsourcing*) para publicadores ou distribuidores de jogos digitais americanos e europeus.

A experiência anterior dos sócios, tanto na área de tecnologia como na área de desenvolvimento de jogos eletrônicos, permitiu definição do foco de atuação da empresa. Atualmente, o estúdio tem em seu portfólio mais de vinte e três títulos de jogos eletrônicos publicados e em sua estratégia de desenvolvimento prioriza o mercado externo, sendo 100% das vendas voltadas para publicadores ou distribuidores internacionais.

O crescimento médio das vendas (mais de 100% a cada ano) nos três anos de existência da empresa se refletiu no aumento do faturamento, na ampliação da estrutura, em investimentos em tecnologia, na contratação de profissionais de design e programação. A empresa está localizada na Região Sul e conta com 65 empregados no quadro próprio. Por meio da classificação atribuída quanto ao número de profissionais, o Estúdio insere-se no porte de média empresa.

3.4.4.2.1.2.2 Caso 2 - Estúdio *Beta*

A empresa atua no mercado desde 2003, tendo iniciado suas atividades com o desenvolvimento de *softwares* de entretenimento para celular. Participando de concursos, o estúdio foi premiado pela criação de jogo para celular, o que o colocou em uma posição de destaque no desenvolvimento de jogos para essa categoria. Tendo como clientes as operadoras de telefonia, a empresa comercializou jogos para o Brasil e para países da América Latina, do Leste Asiático e Leste Europeu. Em razão do seu desempenho neste nicho específico, ainda hoje a empresa é conhecida como produtora de *mobile games*. A produção desses jogos continuou até 2005, época em que o estúdio estruturou paralelamente alguns processos de

distribuição de conteúdo digital, fundando empresa com esse propósito, que foi vendida em 2007.

Em 2009, o Estúdio buscou reestruturar seus negócios, saindo da produção de jogos para celular para o desenvolvimento de *games online*, com plataforma baseada na *internet* e cuja interface não mais ocorre apenas entre jogador e computador, mas também entre outros jogadores agrupados em torno de comunidades virtuais.

Com a entrada de mais três sócios, um deles sócio-capitalista (a empresa possui atualmente seis sócios), a estratégia de mercado se concentra no desenvolvimento de portal eletrônico, com estrutura própria de hospedagem dos jogos, por meio do qual, sem a dependência de intermediários, o estúdio quer ter maior controle sobre os usuários. A empresa está localizada na Região Sul e possui 15 profissionais, 13 dos quais atuam nas atividades de desenvolvimento de produtos e análise de mercado e 2 nas atividades de promoção e distribuição. Por meio da classificação atribuída quanto ao número de profissionais no setor de serviços, o estúdio insere-se no porte de pequena empresa.

3.4.4.2.1.2.3 Caso 3 - Estúdio *Gamma*

Criada em 2002, a empresa produz conteúdo digital para animações gráficas e jogos eletrônicos, tendo comercializado jogos para o mercado internacional. O início das atividades como empresa incubada permitiu que o estúdio atuasse em pequenos projetos de desenvolvimento de jogos eletrônicos e desenvolvesse suas atividades com recursos de programas governamentais de financiamento. Isso permitiu alavancagem e fornecimento, no início, de jogos para publicadores do mercado internacional. Em seu portfólio de títulos, a empresa conta com premiação em jogo distribuído na Alemanha e outros países da Europa.

Nos últimos dois anos, a taxa anual de crescimento da empresa foi superior a 100% ao ano, atribuída à estratégia de nicho adotada para atender a grandes empresas nacionais. O foco produtivo está concentrado nas demandas por *serious games*, ou seja, jogos voltados a treinamento (para indústria ou empresas de

diversos segmentos) e *advertising games*, que correspondem a jogos cujo conteúdo é utilizado como canal de mídia para veiculação de propaganda e publicidade de grandes empresas.

O Estúdio atua também nas linhas de criação digital (projetos de comunicação com linguagem lúdica) e linha de *games* (projetos de jogos de entretenimento digital para computadores pessoais, *internet* e consoles, que são desenvolvidos sob medida para publicadores). Essa linha é menos expressiva em razão dos altos custos de produção e baixa rentabilidade percebidos pelos administradores. O estúdio, localizado na Região Sul, conta hoje com 20 profissionais, metade dos quais atuando no desenvolvimento de produtos, na área de programação e design, 3 nas atividades de marketing (promoção e distribuição) e 2 atuam nas atividades de vendas. Há 5 profissionais terceirizados que atuam externamente e de forma constante nos projetos desenvolvidos na empresa. Pelo seu número de empregados, o estúdio classifica-se como pequena empresa.

3.4.4.2.1.2.4 Caso 4 - Estúdio *Delta*

O Estúdio localiza-se na Região Sudeste e iniciou suas atividades em 2003. A experiência anterior no desenvolvimento de mídias digitais, assunto correlato a jogos eletrônicos, despertou no proprietário o interesse para o tema, que na época estava embrionário no Brasil. Uma das estratégias adotadas no início das atividades da empresa foi incubá-la como empreendimento em uma incubadora tecnológica, com o propósito de obter consultoria na área de gestão, tornando-a mais profissional. A empresa conquistou um parceiro investidor que, desde 2006, tem aportado recursos para o desenvolvimento de jogos eletrônicos focados na área de treinamentos.

A estratégia de mercado está pautada em dois eixos comerciais distintos: desenvolvimento de jogos eletrônicos para o mercado de entretenimento externo (mercado de consoles) e prestação de serviços para o mercado interno (mercado publicitário e de treinamento). Atualmente trabalham 15 profissionais, quantidade que caracteriza o estúdio como pequena empresa, sendo 12 alocados nas atividades de desenvolvimento de produtos e 3 na área comercial e de promoção.

De acordo com o empresário, o Estúdio é considerado especialista em jogos de treinamento pelo histórico de publicação de três produtos nessa área, que foram desenvolvidos sob medida. Desenvolve jogos eletrônicos para o mercado publicitário (jogos sob encomenda que funcionam como canais de mídia), o que, atualmente, representa 90% das receitas, reinvestidas na própria empresa, em projeto distinto. Outras receitas vêm de produtos licenciados e há planos futuros de ampliação dos negócios com incorporação de outro estúdio.

3.4.4.2.2 Procedimentos de coleta: instrumento, entrevistas e apresentação das unidades de observação

3.4.4.2.2.1 Instrumento de coleta: protocolo

Para respaldar a coleta de informações, adotou-se como base o protocolo de pesquisa de Sashittal e Jassawalla (2001), utilizado em seu estudo exploratório sobre implementação de estratégias de marketing em pequenas empresas, e cujos resultados permitiram a estruturação do Modelo Conceitual de Estratégia de Marketing, conforme demonstrado no capítulo anterior deste estudo (FIGURA 2.4). Ainda que o instrumento já tenha sido validado, ele foi adaptado com inserção de questões complementares baseadas nas reflexões de teóricos de estratégia, o que reforça o caráter exploratório do estudo em questão.

O instrumento foi estruturado contemplando questões orientativas relacionadas às categorias de análise, criteriosamente agrupadas em blocos para sistematizar o pensamento durante a coleta. De acordo com Yin (2005), o protocolo deve refletir a linha real da investigação por meio de questões que orientam a abordagem do entrevistador, e não ao contrário. Além das questões originárias do material de Sashittal e Jassawalla (2001), adaptadas para os propósitos do estudo e das demais inseridas como complementação, foi necessária a inclusão de novas questões, principalmente relacionadas à categoria de análise **comportamento criativo e orientação à inovação**. Essas questões foram tomadas de Amabile (1997) e tiveram a função de acrescentar respostas ao problema de pesquisa, à guisa da observação da influência da criatividade e da inovação sobre a

implementação de estratégias de marketing no processo de desenvolvimento dos jogos eletrônicos.

Embora não se tenha adotado estudo de caso piloto exclusivo com foco no aprimoramento dos planos de coleta, como sugere Yin (2005), utilizou-se o primeiro caso como balizador do entendimento das questões por parte dos entrevistados, para entendimento do conteúdo e teste do instrumento. No processo de estruturação do material de apoio para a entrevista, a pesquisa secundária sobre características do segmento, apresentada na Fase I, permitiu fazer ajustes técnicos com maior precisão no instrumento antes da coleta, focando questões relativas a objetivos, mercados alvo e outras escolhas organizacionais do segmento de desenvolvedoras de jogos eletrônicos. A versão final do instrumento foi revisada e, após ajustes semânticos, foi validada por pesquisador de estratégia de marketing.

No processo de coleta, a clareza dos propósitos do escopo, em documento previamente enviado, assim como as explicações dadas a cada bloco de perguntas, de acordo com a orientação prevista no protocolo durante a inquirição, foram suficientes para pleno entendimento das questões por parte dos respondentes.

3.4.4.2.2.2 Entrevistas e unidades de observação

As entrevistas foram inicialmente agendadas com os gestores com os quais foi mantido contato prévio. Para enriquecimento do fenômeno estudado e para interpretar de modo satisfatório o processo de implementação de estratégia em cada caso, buscou-se obter a visão de mais de um envolvido no processo. A utilização de várias fontes de evidência, de acordo com Yin (2005), tem o papel de incentivar linhas convergentes de investigação.

Foram realizadas entrevistas com o principal executivo de cada uma das empresas e, em dois dos estúdios em que houve abertura para a obtenção de dados de mais de um informante, foram entrevistados os gerentes responsáveis pelos processos de criação (design e arte) e de projetos. As entrevistas, um total de sete para os quatro casos analisados, foram realizadas no ambiente das empresas, com cada informante individualmente e foram registradas em equipamento de áudio,

conforme permissão prévia dos entrevistados. O conteúdo das entrevistas está contido em dez horas e quinze minutos de gravação.

Paralelamente às entrevistas, foram coletados materiais institucionais dos estúdios, alguns registros fotográficos, além de notas descritivas tomadas acerca do ambiente físico. A forma como foi conduzida a entrevista, possibilitou observações sobre comportamento e atividades dos entrevistados no local, assim como observação do comportamento de profissionais no ambiente da empresa. De acordo com Martins (2008), a observação direta do comportamento dos fenômenos e dos fatos, assim como a reflexão, são também fontes inspiradoras de ideias. As conversas foram conduzidas prioritariamente na sequência dos blocos propostos no protocolo para que todas as entrevistas e todos os informantes se sujeitassem à mesma sequência lógica de entrada e saída dos assuntos.

ESTUDIO (unidade de análise)	ENTREVISTADO (unidade de observação)	Cargo/Função	Data	Tempo
ALPHA	Gestor <i>Alpha1</i>	Diretor Presidente Adm. Comercial	02/09 e 07/10/2009	2h e 50min
	Gestor <i>Alpha2</i>	Diretor - Gerência de Produção	07/10/2009	1h e 20min
BETA	Gestor <i>Beta</i>	Diretor Desenvolvimento de Produtos	11/09/2009	1h e 35min
GAMMA	Gestor <i>Gamma1</i>	Diretor Administrativo e Comercial	18/09/2009	1 h
	Gestor <i>Gamma2</i>	Diretor Gerência de Arte e Design	18/09/2009	1h e 20 min
	Gestor <i>Gamma3</i>	Diretor Gerência de Projetos	18/09/2009	30 min(*)
DELTA	Gestor <i>Delta</i>	Diretor / Administrativo e Desenvolvimento de Produtos	22/09/2009	1 h e 40 min

QUADRO 3.4 – Controle de Entrevistas

FONTE: A autora (2010).

NOTA: (*) Entrevista complementar. Aplicação parcial das questões do instrumento de coleta.

O Quadro 3.4 contém a data das entrevistas junto às unidades de análise e a identificação funcional dos respondentes. De forma semelhante às empresas, as unidades de observação são identificadas neste estudo como **Gestor Alpha**, **Gestor Beta**, **Gestor Gamma** e **Gestor Delta**. Os entrevistados se apresentam com numeração adicional nas situações de mais de uma fonte de informação por caso analisado.

3.4.4.2.3 Tratamento e análise do material empírico

Para o tratamento e análise do material empírico, foram utilizadas as técnicas de análise de conteúdo e de triangulação, detalhadas a seguir.

3.4.4.2.3.1 Análise de conteúdo

Bardin (2002) postula que a análise de conteúdo remete ao conjunto de técnicas de análise das comunicações utilizadas de forma sistemática e objetiva na descrição de conteúdo das mensagens. Apesar de diferenças analíticas, Creswell (2007) advoga que o pesquisador deve seguir alguns passos genéricos junto com passos específicos. Nesse sentido, aponta os seguintes passos genéricos para fazer análise de conteúdo:

- a) organizar e preparar os dados - o que envolve transcrever as entrevistas, fazer leitura do material, digitar notas de campo ou classificar e organizar os dados em diferentes tipos;
- b) obter, por meio de leitura, um sentido geral das informações procurando identificar as ideias gerais, o tom e a credibilidade das ideias; e
- c) iniciar o processo de codificação, organizando-o de forma agrupada em categorias.

Essas etapas foram seguidas após a finalização das entrevistas, sendo resgatadas as anotações feitas sobre o ambiente físico e referenciadas outras observações. Após a transcrição do áudio das entrevistas (concomitantemente com a realização sequencial das demais), uma leitura flutuante (geral) foi feita para reconhecer o conteúdo e identificar temas que levassem à codificação. Após esta etapa, os temas foram categorizados e rotulados com base nas categorias de análise e de acordo com as palavras mais utilizadas e temas enfatizados pelos entrevistados.

3.4.4.2.3.2 Triangulação

A literatura de pesquisa em ciências sociais apresenta e discute quatro tipos de triangulação: (a) triangulação de fontes de dados, (b) de pesquisadores, (c) de teorias e (d) de abordagem metodológica (MARTINS, 2008). Para fins desse estudo, foi utilizada a triangulação de fontes de dados, obtidas antes, durante e depois das entrevistas. Para Martins (2008), a convergência de resultados advindos de fontes distintas oferece excelente grau de confiabilidade ao estudo. O processo de triangulação garante que descobertas sejam convincentes e acuradas.

Durante os procedimentos de análise dos resultados da pesquisa, foi feita convergência entre as informações obtidas durante as entrevistas:

- a) entre respostas, quando de mais de um entrevistado por caso; e
- b) entre interpretações das entrevistas, observações ou apontamentos colhidos, além dos materiais institucionais, matérias e depoimentos dos executivos das empresas, identificados em mídias físicas e virtuais (entrevistas concedidas em periódicos da área de *games*, entrevistas em *sites* de comunidade e fóruns de usuários de jogos eletrônicos e em vídeos postados na *internet*), que compuseram a pesquisa secundária. Além destes e compondo também a pesquisa secundária, outras informações relacionadas ao segmento das indústrias criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos foram colhidas em trabalhos científicos identificados em bases de dados e serviram como subsídios para a convergência das informações colhidas em campo.

Colaboraram também para essa convergência alguns aspectos identificados nos *sites* das empresas, principalmente informações sobre portfólio de produtos, histórico de títulos publicados, evidências de posicionamentos descritos na apresentação institucional, imagens observadas e registradas durante a fase de coleta e outros dados obtidos na pesquisa exploratória secundária.

Considerando a posição de Yin (2005) sobre a contundência de conclusões analíticas de estudos de casos múltiplos sobre casos únicos, é importante apontar também que foram buscados padrões recorrentes nessas conclusões analíticas entre as unidades de análise. Esses padrões ao serem comparados permitiram a criação de descrições e explicações feitas sobre o comportamento da indústria

criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos com relação à implementação de estratégias de marketing no desenvolvimento de jogos eletrônicos. Essas descrições e explicações estão apresentadas no capítulo 5, Discussão dos Resultados, particularmente nas seções correspondentes às análises das situações convergentes.

3.4.5 Critérios de qualidade

Aqui são apresentados quatro critérios de qualidade que balizaram o processo de estruturação da pesquisa, coleta, tratamento e interpretação do material empírico. Esses critérios não foram estabelecidos como parâmetros fixos, mas auxiliaram como facilitadores na criação de um trabalho científico no qual foram buscadas objetividade e coerência. As premissas abaixo orientaram as ações nos padrões de rigor e qualidade, imputando ao trabalho a busca pelas melhores práticas de coleta do material empírico, de forma a garantir solidez da investigação.

3.4.5.1 Credibilidade

Conforme postulam Guba e Lincoln (1989), esse critério tem paralelo com a validade interna das pesquisas quantitativas. Esses autores advogam que o critério de credibilidade pode se operacionalizar por meio do tempo investido, considerado necessário para atingir os objetivos da pesquisa, e isso inclui aprendizado da cultura dos participantes e a forma como se cria confiança nos entrevistados. A esse respeito, Godoi, Bandeira-de-Melo e Silva (2006) também apontam a questão sobre em que medida o estudo representa o fenômeno social ao qual se refere. Assim, para sedimentar o critério de credibilidade e verificar a representatividade do fenômeno de implementação de estratégia no ambiente de indústrias criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, foram considerados os seguintes cuidados:

3.4.5.1.1 Conhecimento prévio do tema

Houve um profundo estudo da teoria de implementação de estratégia de marketing e um levantamento criterioso de questões relacionadas ao contexto do ambiente das indústrias criativas desenvolvedoras de jogos eletrônicos, para identificar suas características e obter maior familiaridade com a linguagem contextual utilizada.

3.4.5.1.2 Triagem de casos representativos

Houve seleção de empresas nas regiões buscadas, identificadas como micro e pequenas empresas pertencentes ao segmento dos estúdios de desenvolvimento de jogos eletrônicos. Colaboraram com essa identificação aspectos relacionados à expressão de destaque nesse ambiente, com divulgação em mídias relacionadas e indicação de especialistas no assunto. A confirmação de interesse em conceder entrevista e a aceitação da forma de condução dos trabalhos, após envio de escopo e carta de apresentação emitida pela instituição acadêmica, podem ser tomadas como endosso da confiança dos entrevistados no propósito do estudo.

3.4.5.1.3 Utilização de protocolo testado e validado

De acordo com Yin (2005), a utilização de protocolo é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa em estudos de casos. Foi utilizado um protocolo de pesquisa já testado e validado empiricamente por Sashittal e Jassawala (2001) quando de sua investigação no segmento industrial de pequenas e médias empresas, cujos resultados se apresentaram contundentes com este porte de indústria, e que serviu de base para a estruturação do instrumento utilizado no presente estudo.

3.4.5.2 Transferibilidade

De acordo com Sinkovics, Penz e Ghauri (2005), a transferibilidade tem paralelo com a validade externa ou generalização no caso da análise quantitativa, e, de acordo com Guba e Lincoln (1989), corresponde à capacidade de os resultados serem aplicados em outros contextos. O critério de transferibilidade adotado neste estudo pode ser contemplado a partir de: **Evidências e conclusões analíticas obtidas nas unidades de análise e entre elas.**

Os resultados da análise obtidos em cada unidade de observação, convergentes na própria unidade de análise e entre as demais, permitindo a criação de descrições e explanações sobre esse segmento específico de Indústrias Criativas, encerram a possibilidade de serem transferidos a outros contextos de segmentos semelhantes ou setores criativos, os quais envolvam atividades que tenham sua origem na criatividade e cujos processos produtivos resultem em bens e serviços que utilizam imagens, textos, símbolos e tecnologia como recursos.

3.4.5.3 Repetibilidade

A repetibilidade é critério de qualidade relacionado a quanto e de que forma a pesquisa poderá reproduzir semelhantes e consistentes resultados. De acordo com Sinkovics, Penz e Ghauri (2005), esse critério aponta para a estabilidade dos resultados no tempo e, no estudo, foi tomado a partir de:

- a) Sistematização, clareza e ordenamento lógico dos temas abordados na estruturação do protocolo, tomando-se cuidado na amarração com a teoria que respaldou a pesquisa;
- b) Estabelecimento de categorias e codificação nos assuntos abordados, permitindo repetição adequada e coesa em todos os casos, conforme apontado por Miles and Huberman (1994); e
- c) No processo de tratamento e análise, essa lógica de organização possibilitou clareza entre as questões propostas e as respostas obtidas, o que foi percebido na compreensão dos temas por parte dos entrevistados e na

incidência de respostas sobre estratégias adotadas no desenvolvimento de produtos que se apresentaram semelhantes para as mesmas variáveis entre unidades de observação distintas, tanto do mesmo caso, quando de entrevistados do mesmo estúdio, como entre os diferentes casos.

3.4.5.4 Confirmabilidade

De acordo com Godoy (2005), a confirmabilidade envolve a qualidade dos resultados examinando-se se eles decorrem dos dados coletados, se as categorias de análise são apropriadas e se há clareza no modelo teórico desenvolvido. Para alcançar este critério, tomou-se a seguinte medida:

- a) Na indicação das categorias de análise, foram tomados como referência o Modelo de Estratégia de Marketing proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) e a contribuição de outros estudos de teóricos de estratégia (PIERCY, 1998; MENON *et al.*, 1999; VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999; AAKER, 2001; ANDREWS, 2006; MINTZBERG *et al.*, 2006). Da mesma forma, considerando a categoria de análise **comportamento criativo e orientação à inovação**, tomou-se como referência o estudo de Amabile (1997), agregando-se contribuições de Tushman e Nadler (1986), Amabile *et al.* (1996), Woodman, Sawyer e Griffin (1993) e Tidd, Bessant e Pavit (2005).
- b) Durante a análise dos resultados e inferências obtidas, procurou-se dar coesão ao conjunto das ideias, porém, mantendo-se fidelidade às reflexões sobre implementação de estratégias de marketing em pequenas empresas, conforme proposto por Sashittal e Jassawalla (2001), e observação do **comportamento criativo e orientação à inovação** nas organizações, conforme teorizado por Amabile (1997).

3.4.6 Limites quanto ao método utilizado na investigação

São registradas aqui as considerações relacionadas à limitação quanto ao método utilizado na coleta dos dados:

- a) **Método limitado à seleção geográfica das empresas:** Os critérios de seleção foram utilizados para identificar unidades exemplares e representativas da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos. Embora os estúdios selecionados nas regiões tenham sido considerados representativos, outros estúdios, instalados em outras regiões, podem aplicar técnicas de planejamento e implementação de decisões sobre objetivos, mercados alvo e outras escolhas organizacionais de maneiras distintas das identificadas na pesquisa.
- b) **Exigência de experiência na condução do processo de coleta:** Em estudo de casos, as habilidades na condução do processo de coleta de dados exigem bastante experiência de pesquisadores. Embora a condução do processo de coleta tenha transcorrido dentro dos parâmetros planejados, a experiência prévia na condução das entrevistas por parte da pesquisadora, nesse perfil de indústria, poderia auxiliar na captação de outras informações e observações adicionais, que serviriam para adensar a coleta do material empírico e tornar o conteúdo registrado mais robusto.
- c) **Procedimentos de análise do material empírico:** A adoção da análise de conteúdo e a triangulação são opções de procedimentos de análise consistentes e rigorosos, que possibilitam resultados pertinentes e relevantes às pesquisas de natureza qualitativa e têm grande aplicabilidade pelos estudiosos. Todavia, há outros procedimentos de análise, como análise de discurso, que poderiam ampliar o leque de observações e proposições da pesquisadora. Ainda que se tenha conhecimento de outros procedimentos que poderiam complementar os utilizados neste estudo, os mesmos não foram adotados.

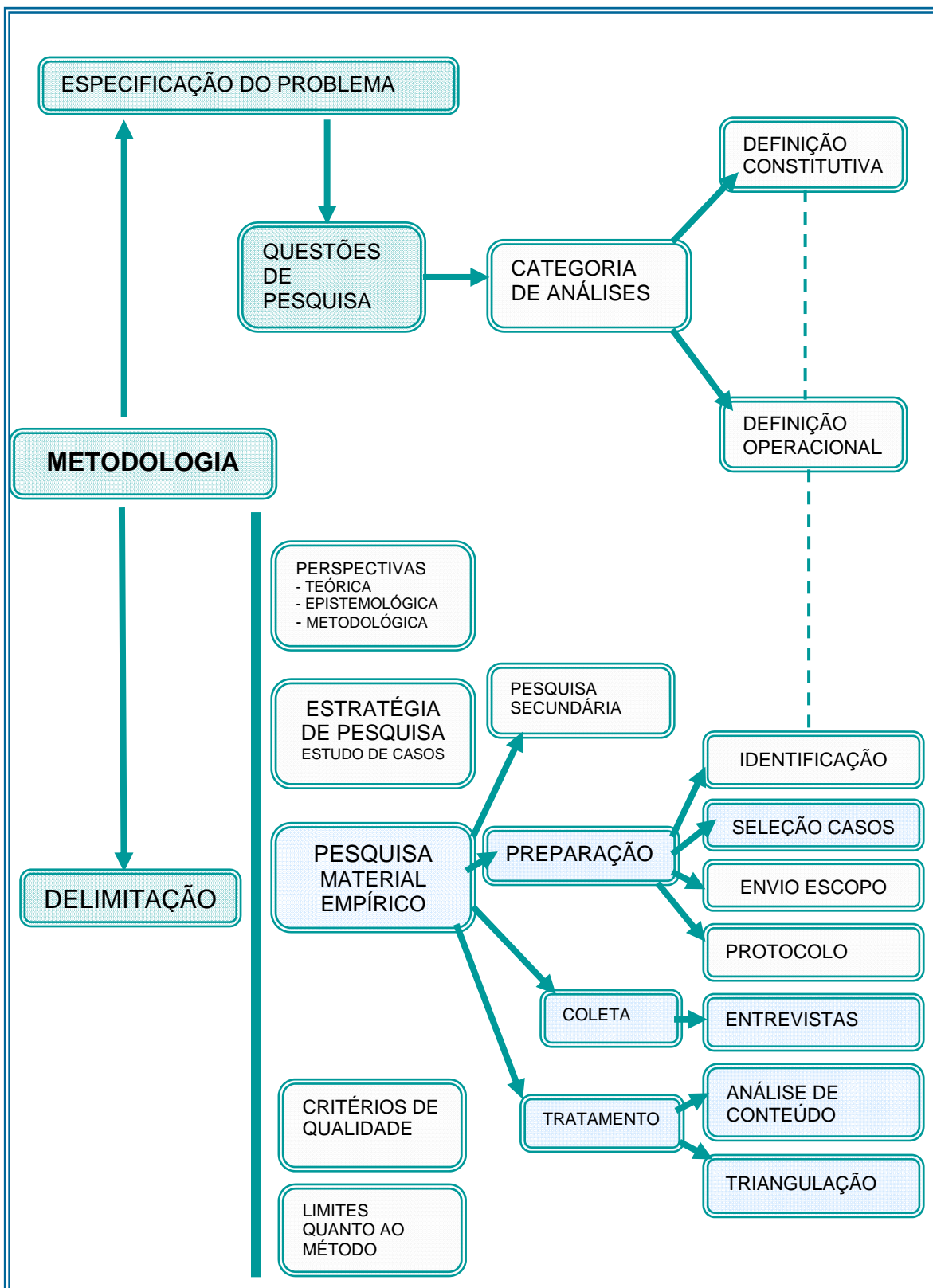


FIGURA 3.1 – Estrutura da Metodologia
 Fonte: A autora (2010).

4 APRESENTAÇÃO DA INDÚSTRIA CRIATIVA DESENVOLVEDORA DE JOGOS ELETRÔNICOS E OS CASOS DO ESTUDO

Este capítulo contempla o panorama do segmento das empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos com apontamento das características mais conhecidas da indústria, apresentação de informações a respeito da estrutura da cadeia de valor e, adicionalmente, notas sobre questões relacionadas ao mercado e ao desenvolvimento dos jogos eletrônicos.

A apresentação baseia-se em pesquisa bibliográfica e documental, calcada na literatura acadêmica originária de materiais editados no Brasil e em periódicos internacionais, acessados por meio de bases de dados¹⁴, assim como na literatura comercial disponível sobre o assunto. Do material colhido, foram extraídas, de forma sintética, as perspectivas de pesquisadores e especialistas a respeito das questões relacionadas a esse setor criativo, que, no contexto das novas mídias, representa a convergência entre mídia, informação, cultura, arte gráfica e tecnologia.

Além de discorrer sobre aspectos gerais do segmento, são também apresentados os casos estudados, com adição de detalhes colhidos durante as entrevistas e que são, neste momento, considerados importantes para a compreensão dos resultados alcançados, descritos e discutidos no próximo capítulo.

4.1 CARACTERÍSTICAS DA INDÚSTRIA CRIATIVA DE JOGOS ELETRÔNICOS

A indústria criativa de jogos eletrônicos, representando a indústria de novas mídias (produção de videogames e jogos digitais), vem evoluindo desde a década de 60 e atualmente apresenta faturamento próximo da indústria da música e da indústria cinematográfica, tendo ultrapassado esta última nos Estados Unidos e no Reino Unido (DYER-WITHEFORD; SHARMAN, 2005; TSCHANG, 2003, 2005). Como reflexo dessa evolução e crescimento em termos mundiais, embora menos grandiosa, no Brasil a indústria é emergente e demonstra desenvolvimento

¹⁴ Foram consultadas as bases de dados EBSCO, PROQUEST, SAGE e acessados periódicos tais como International Journal of Innovation Management, Organization Science, Economic and Industrial Democracy, Journal of Innovation Economics, Games and Culture, Canadian Journal of Communication, Information Systems Journal, Convergence: The international Journal of Research into New Media Technologies, além de outros que integram as referências bibliográficas do estudo.

promissor (ABRAGAMES, 2004; 2008; PERUCIA; BALESTRIN, VERSCHOORE, 2009).

Paralelamente a esta constatação econômica, Dyer-Witthford e Sharman (2005) afirmam que, depois de décadas de relativa negligência, a indústria de jogos eletrônicos está inclusive ganhando respeito acadêmico e desde 2000 uma série de estudos vem confirmando a importância dessa nova mídia. Essa paisagem é determinada por uma cada vez mais global e diversificada rede digital de mercados produtores e de consumidores, que exigem métodos flexíveis e adaptativos, conexões rápidas e esquemas inovadores de produção.

A seção seguinte apresenta os componentes da cadeia de valor dessa indústria e detalha as principais características dos estúdios de desenvolvimento.

4.1.1 A Cadeia de Valor da indústria de videogames e os Estúdios de Desenvolvimento

O mercado de jogos eletrônicos possui diversos *players*: desde as empresas desenvolvedoras, passando pelos produtores de plataformas, pelos publicadores, incluindo as operadoras de celulares para a modalidade dos *mobile games*, pelos proprietários de portais especializados ou servidores que abrigam os jogos na *web*, até chegar ao consumidor final. A cadeia de valor da indústria de videogames (incluem-se nessa denominação toda a cadeia e não apenas as empresas desenvolvedoras de *softwares* de jogos) está estruturada basicamente da seguinte forma:

- a) **Estúdios de desenvolvimento** - empresas que desenvolvem e criam os jogos eletrônicos (*softwares*) Trabalham para os publicadores, para produtores das plataformas, ou são autopublicadores.
- b) **Desenvolvedores de componentes especiais** – pequenos estúdios que fornecem aos estúdios de desenvolvimento maiores, quando estes não dispõem de mão de obra especializada, alguns elementos específicos tais como gráficos, animações ou peças musicais.

- c) **Fabricantes de plataformas** – empresas fabricantes de plataformas (hardware) que se dividem em dois principais grupos: fabricantes de consoles e produtores de outras plataformas (computadores, celulares etc.).
- d) **Fabricantes de periféricos** – empresas fabricantes de componentes que serão agregados às plataformas.
- e) **Publicadores** (*publishers*) – empresas que normalmente financiam o desenvolvimento de jogos pelos estúdios e atuam como uma ponte para o amplo mercado de varejistas e consumidores, comercializando ou distribuindo os jogos eletrônicos diretamente para fabricantes de consoles ou para distribuidores. Incluem-se nesta categoria ou na categoria de distribuidores as empresas de telefonia, na modalidade de jogos para celulares.
- f) **Distribuidores** – empresas que disponibilizam os jogos e plataformas para os varejistas ou usuários finais.
- g) **Varejistas** – empresas que comercializam os jogos para o público final.
- h) **Licenciadores** – empresas proprietárias de personagens licenciados para *publishers*.

De todas estas atividades elencadas, os estúdios de desenvolvimento de jogos eletrônicos correspondem ao núcleo e fonte da indústria dos videogames. Isso ocorre não só pelos aspectos criativos, mas pelos aspectos relacionados à sustentabilidade da própria cadeia. Sem variedade suficiente de jogos de alta qualidade e que contemplem aspectos criativos e inovadores, tanto em termos de design como em termos de inovações no enredo, no gênero e nas maneiras de jogar, os jogos digitais certamente desapareceriam (DYER-WITHEFORD; SHARMAN, 2005).

No contexto dos estúdios, Miles e Green (2008) apontam que há três perfis organizacionais definidos de acordo com seu relacionamento com os publicadores ou com os contratantes dos serviços:

- a) Desenvolvedoras *in-house* - Estúdios que fazem parte de uma grande empresa publicadora (*publisher*) ou se posicionam como subsidiários integrados. Normalmente produzem com exclusividade pra este publicador.

b) Desenvolvedoras independentes – Estúdios que trabalham sob demanda e são contratados pelo publicador para produzir jogos customizados, por projetos ou por títulos.

c) Desenvolvedoras independentes e autopublicadoras - Estúdios que desenvolvem jogos sem o suporte do publicador. Esta categoria inclui produtores de especialidades ou de nichos de jogos, incluindo jogos casuais e jogos baseados na *web*.

Informações obtidas sobre o cenário mundial registram que os trabalhadores dessa indústria criativa são parte de um multimilionário e complexo negócio corporativo. O negócio emprega no desenvolvimento dos jogos cerca de 20 a 100 profissionais, dependendo do escopo dos projetos, em processos de desenvolvimento que vão de seis a doze meses, até três a quatro anos, de acordo com a complexidade e tempo exigido para a produção (DYER-WHITHEFORD; SHARMAN, 2005). Pesquisa realizada no Canadá por Alliance numeriQC (2003), citada por Dyer-Whitford e Sharman (2005), aponta que os estúdios desenvolvedores de jogos eletrônicos variam de micro a raros grandes estúdios. As microempresas, com menos de 10 empregados, frequentemente desenvolvem protótipos de jogos; os pequenos estúdios, empregando de 10 a 50 pessoas, normalmente possuem um ou mais jogos publicados ou sob contrato, mas ainda lutam para sobreviver. Estúdios de médio porte, com 50 a 150 funcionários, são capazes de lançar dois ou três jogos por ano, e os raros grandes estúdios independentes, que normalmente empregam entre 150 e 250 pessoas, são capazes de trabalhar de quatro a oito títulos em paralelo (DYER-WHITHEFORD; SHARMAN, 2005).

A produção dos estúdios de desenvolvimento de jogos eletrônicos normalmente é segmentada nas linhas de jogos de entretenimento e de jogos sérios (*serious games*) ou empresariais, utilizados na área de educação (jogos de simulação ou treinamento) ou na área publicitária (correspondem aos *advergams* – palavra derivada das palavras inglesas *advertising* e *games*). Nessa última modalidade, os jogos são produzidos como ferramentas de comunicação direcionada ao público alvo de grandes anunciantes.

Geralmente os estúdios desenvolvem jogos para as seguintes aplicações ou plataformas:

- a) *PC Games* - jogos para computadores pessoais;
- b) *Web Games* – jogos baseados na rede mundial de computadores (internet);
- c) *Mobile Games* – jogos para celular e assistentes pessoais digitais (PDAs), normalmente comercializados para empresas de telefonia;
- d) *Console Games* – jogos para consoles, ou videogames que utilizam como plataformas a *Sony PlayStation, Nintendo Wii e Xbox Microsoft*, por exemplo, atuais líderes do segmento; e
- e) Jogos para *TV* e para máquinas que operam com moedas, mais conhecidos como *games arcades*.

Para Dyer-Witthford e Sharman (2005), o desenvolvimento de um jogo é, em qualquer dos casos, demorado, caro e arriscado, necessitando adequação precisa de criatividade, estilo, gênero, qualidade e público alvo. Miles e Green (2008) apontam aspecto importante com relação à percepção de distribuição e mercado na indústria para determinadas modalidades de jogos. Muitas empresas, ao produzirem jogos baseados exclusivamente na distribuição na *web*, por exemplo, falham nesta categoria por negligenciarem o mercado e os clientes.

Os acordos dos estúdios desenvolvedores com os publicadores são frequentemente negociados para determinadas regiões globais, embora os jogos de console muitas vezes precisem do consentimento de cada território, no qual será lançado, antes de poderem continuar seu desenvolvimento. Em algumas situações, durante os primeiros estágios do processo de desenvolvimento, o estúdio assume o risco financeiro. A partir daí, quando há interesse dos publicadores, há negociação de termos de prazos, formas de pagamento e transferência de propriedade intelectual entre as partes. Concluída a negociação, normalmente a empresa define equipes de desenvolvimento para trabalhar no projeto. Formadas por profissionais multidisciplinares, estas equipes ou grupos de trabalho são fontes de criativas ideias especializadas, repositório de conhecimento acumulado e quase sempre formam estruturas cooperativas dentro dos próprios estúdios, com rotinas próprias e muitas vezes autogerenciadas.

Além das características criativas, o jogo eletrônico pode ser visto como um produto da indústria cultural e, como tal, também pode ser visto como resultado de um projeto industrial complexo, administrado debaixo de rígidas condições de

eficiência. Um projeto de jogo está sujeito a pressões financeiras e de tempo e ainda necessita alcançar mercado em um ambiente altamente competitivo. Para Cohendet e Simon (2007), gestores dessa indústria criativa devem aproveitar a entrega de valor baseada nos valores artísticos, criativos e inovadores dos jogos para torná-los sucesso comercial, como uma compensação ou como uma maneira de se contrapor às restrições econômicas próprias do entretenimento de massa, contexto do qual faz parte a maioria dos produtos desse tipo de mídia.

4.1.2 A Indústria desenvolvedora de jogos no Brasil e os números da Abragames

Dados disponibilizados pela Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos – ABRAGAMES, em um mapeamento a respeito do crescimento do setor, datado de 2008, registra a existência de 42 empresas ou estúdios envolvidos com a produção de jogos eletrônicos no Brasil. Com quase 50% do volume produzido destinado ao mercado externo, o Brasil ocupava, no momento em que aquela pesquisa foi realizada, uma fatia de 0,16% do faturamento mundial (ABRAGAMES, 2008). Ao se considerar uma taxa de crescimento em torno de 31% (percentual projetado para os anos 2007/2008 conforme ABRAGAMES), percebe-se um sinal claro de fortalecimento da indústria brasileira. A própria entidade estima que exista atualmente (informações de 2009) um volume maior de empresas que trabalham direta ou indiretamente com jogos eletrônicos, sinalizando, inclusive, a instalação de duas empresas estrangeiras em território brasileiro.

Mesmo com essa perspectiva de crescimento, as empresas desenvolvedoras nacionais atuam em um mercado árido, ainda sem regras ou incentivos governamentais, enfrentando dificuldades como a pirataria e barreiras para popularizar os jogos dentro e fora do país. Alguns estúdios trabalham com o desenvolvimento de jogos sob encomenda, disponibilizando para o mercado externo na modalidade de *offshore outsourcing*, outros têm atuado no desenvolvimento sob encomenda para o mercado interno, tanto na modalidade de entretenimento, como com foco na área de educação (jogos de treinamento ou simuladores) ou para a área publicitária (*advergimes*). E ainda há aquelas empresas que, no papel concomitante de desenvolvedoras e autopublicadoras, desenvolvem e publicam

seus próprios jogos por meio da *web*, na modalidade de jogos *on-line* massivos, mais conhecidos como *Multiplayer Massive Online Game* (MMOG), estrutura de jogo que suporta grandes quantidades de jogadores interagindo em tempo real.

Com a integração cada vez maior de redes sociais, refletindo-se no aumento de comunidades de usuários de jogos, o ritmo de crescimento de algumas modalidades no Brasil, tais como essa última, vem seguindo na mesma velocidade em relação a alguns dados mundiais, porém, ainda com números representativamente modestos em relação às estatísticas de outros países.

4.1.3 Aspectos gerais do processo produtivo

De acordo com Tschang e Vang (2008), os jogos eletrônicos ou digitais são formados por três aspectos principais interligados: *design*, tecnologia e arte, desenvolvidos por *designers*, programadores e artistas, respectivamente. De acordo com os pesquisadores:

o conteúdo artístico consiste nos objetos e planos de fundo desenvolvidos por artistas; o diálogo, o texto e as falas são desenvolvidos por escritores, e os efeitos sonoros e partituras são feitos por profissionais de som ou músicos. O design de um videogame essencialmente envolve criação de uma forma de jogar ou conjunto de regras lógicas ou maneiras pelas quais o jogador interage com o jogo. A tecnologia consiste na programação ou no código escrito por programadores. Este código permite, essencialmente, que os objetos no videogame (representados pelo conteúdo artístico) se desloquem e interajam uns com os outros no jogo, assim como com os jogadores (nas diversas maneiras determinadas pelo jogo e pelas regras lógicas criadas pelos designers) (TSCHANG; VANG, 2008, p. 14, tradução nossa)

Cada um dos profissionais envolvidos deve trabalhar afinado com o outro para chegar à versão final do código, que, normalmente, é comercializado e distribuído por uma publicadora ou distribuidora. As etapas de produção ou processos são organizados como projetos, porém, com características bastante diferentes daquelas identificadas em estúdios de outras indústrias criativas (TSCHANG; VANG, 2008).

Na próxima seção são apresentados os casos estudados e algumas particularidades observadas durante as entrevistas realizadas.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS CASOS – PARTICULARIDADES DOS ESTÚDIOS

Nesta seção, são descritos sucintamente aspectos relacionados aos Estúdios, tomados como unidades de análise dessa pesquisa, incluindo algumas considerações sobre a interpretação das respostas durante a coleta do material empírico junto às unidades de observação (gestores) e sobre suas decisões estratégicas em termos de negócio, necessárias para a compreensão dos resultados obtidos.

A descrição das particularidades dos Estúdios seguirá sua ordem de apresentação utilizada no capítulo da metodologia: Caso 1 – Estúdio *Alpha*; Caso 2 – Estúdio *Beta*; Caso 3 – Estúdio *Gamma*; e Caso 4 – Estúdio *Delta*.

4.2.1 Caso 1 – Estúdio *Alpha*

O Estúdio *Alpha* presta serviço de criação e desenvolvimento de jogos sob medida para publicadores (*publishers*) e distribuidores instalados fora do Brasil, processo denominado prestação de serviço *offshore*. Esses clientes são captados em feiras ou mapeados e contatados por meio de correio eletrônico, ocasião em que o Estúdio faz a apresentação da empresa e de seu portfólio. De acordo com o Estúdio, a prestação de serviços de desenvolvimento sob demanda é bastante difundida no segmento de desenvolvimento de jogos eletrônicos, e diversos concorrentes podem ser identificados dentre os estúdios que prestam serviços semelhantes para grandes *players*, ou seja, publicadores e distribuidores internacionais. Destacam-se, nesse sentido, empresas indianas, polonesas, russas e chinesas, países com mão de obra barata e abundante. De acordo com o Estúdio *Alpha*, embora a oferta da concorrência nesses países seja, em grande parte, baseada em custos, existem muitas barreiras, inclusive qualitativas e de criatividade, impostas aos publicadores, o que favorece a estratégia de aproximação da empresa brasileira com os publicadores.

A análise do caso *Alpha* pauta-se na interpretação das respostas dadas pelos entrevistados denominados nesta pesquisa de Gestor *Alpha1* e Gestor *Alpha2*. Na

maioria das questões analisadas, houve a possibilidade de se proceder à triangulação das interpretações dadas pelos entrevistados e, pontualmente, entre os entrevistados, e às informações coletadas de outras fontes a respeito do próprio Estúdio.

Além das informações coletadas por meio dos instrumentos e protocolo de entrevista, a observação das instalações e da infraestrutura física e as percepções sobre o comportamento dos funcionários durante as visitas ao Estúdio foram úteis e serviram para complementar a análise dos processos de implementação de estratégias adotados na execução de suas atividades de desenvolvimento de jogos.

O Estúdio dispõe de equipe de executores dos projetos, gerida por um produtor que os acompanha desde a fase de planejamento até a execução dos processos. Cada projeto tem um game-designer responsável, que coordena o planejamento e trabalha parcialmente até o fim do projeto.

A experiência dos gestores em outras empresas, o que leva à segurança na escolha estratégica feita para os negócios, e a promoção da motivação e autonomia da equipe, o que resulta na satisfação e no comprometimento com os clientes de acordo com os respondentes, têm sido os balizadores para o desempenho da empresa no mercado.

4.2.2 Caso 2 - Estúdio *Beta*

O Estúdio *Beta*, com atividades anteriormente focadas no desenvolvimento de jogos para o mercado de *mobile games* (telefonia móvel), por ocasião da entrevista, estava realinhando suas estratégias de negócio para o desenvolvimento de jogos que utilizam a plataforma *web*, com direcionamento da produção voltada ao desenvolvimento de portal próprio para sua distribuição.

O respondente, denominado na análise de Gestor *Beta*, evidencia que o trabalho realizado durante o período de desenvolvimento de jogos para a área de telefonia móvel sedimentou uma ótima imagem do Estúdio como fornecedor de jogos para esse segmento. Esse sentimento se tangibiliza durante as visitas às feiras internacionais e por meio de contatos e convites que o Estúdio ainda recebe para desenvolver este tipo de jogo.

Porém, pelo menos três questões fizeram com que o Estúdio observasse oportunidades em outros nichos e mudasse sua estratégia de desenvolvimento para a modalidade de jogos massivos baseados na *web*, tipo de jogo que requer massa de jogadores jogando simultaneamente. A primeira delas é que a visão das operadoras de telefonia é bastante comercial e administrativa, o que normalmente interfere na criatividade e nos processos inovadores propostos para os Jogos. O modelo de contratação e o tipo de negócio, de acordo com o Gestor, podavam muitas vezes o processo de criação e inovação.

Uma segunda questão é que, embora tenha sido expressivo o crescimento da empresa nesta modalidade, principalmente pelo fato de quase 30% das vendas serem destinadas ao mercado externo, a receita dos jogos para celulares passava pela intermediação de operadoras e de integradores, além do processo administrativo de troca e câmbio de moedas.

E finalmente, o fato de não conhecer o consumidor final, seu gênero e gostos, impedia de traçar um perfil do mercado consumidor. A falta de acesso ao público final limitava o processo de desenvolvimento com foco em um mercado específico.

Observando as tendências, o Estúdio percebeu que o mercado de portais é dominado por empresas estrangeiras e como estratégia para suportar o lançamento de jogos massivos, foco da empresa atualmente, pretende lançar um portal de jogos próprio e independente, com estrutura de hospedagem do jogo, aproveitando a onda das redes sociais, tais como *Facebook* e *Orkut*¹⁵, para disseminação e integração de comunidades formadas de múltiplos jogadores adeptos da modalidade. O Estúdio está negociando com mercado fora do Brasil, sendo que a projeção é ter mais de 80% da receita vinda do exterior.

A experiência anterior em outras grandes empresas do setor de *software* permitiu aos empreendedores do Estúdio ter uma conexão muito próxima com produtos de alto valor tecnológico, fazendo com que suas decisões estratégicas sejam referenciadas de maneira mais específica nos recursos tecnológicos empregados na indústria.

¹⁵ Denominação dada a algumas redes sociais conhecidas na *internet*.

4.2.3 Caso 3 - Estúdio *Gamma*

O Estúdio *Gamma* presta serviços relacionados a novas mídias em três linhas: (a) criação digital, com projetos ligados a vídeos digitais e vídeos interativos (não ligados a jogos, mas à comunicação na linguagem dos jogos); (b) linha de *games* de entretenimento, em menor volume; e (c) linha de *serious games* para a área de publicidade (*advergames*) e também para a área de educação ou treinamento, por meio de jogos de simulação.

As informações colhidas nas entrevistas realizadas junto ao Estúdio *Gamma* expressam a interpretação dada pelos Gestores *Gamma1* e *Gamma2* às questões relacionadas à implementação de estratégias de marketing, complementadas com informações dadas pelo Gestor *Gamma3*, Gerente de Projetos do Estúdio. Com esse entrevistado, o instrumento de coleta foi usado parcialmente, sendo selecionadas questões específicas relativas à experiência do Estúdio com implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos.

A maioria das respostas dadas permitiu triangulação entre as interpretações dos três respondentes a respeito das variáveis relacionadas aos processos de implementação de estratégias no Estúdio. Isso possibilitou uma análise convergente entre as descrições e explicações obtidas, alinhando o pensamento que baliza a orientação estratégica da empresa.

O foco do Estúdio *Gamma* atualmente não está no desenvolvimento de jogos para o mercado internacional, embora no início das atividades da empresa isso tenha sido um alavancador para a continuidade das atividades. De acordo com o Gestor *Gamma1*, desenvolver para o mercado internacional em processo de terceirização requer maior capacidade de produção “e nesse mercado não dá para ser pequeno *player*. Normalmente, a alavancagem vem de grandes investimentos ou de estratégia específica de atuação no exterior ou de ter representantes exclusivos junto a grandes publicadores”. “A terceirização da produção é a história da maioria dos estúdios do Brasil. E a grande “sacada” é quando a empresa consegue escapar dessa linha.” Por essas percepções, o foco da empresa em termos de negócio passou a ser o mercado interno, no nicho específico dos jogos empresariais (modalidade dos jogos sérios).

Atualmente o Estúdio está redimensionando seu processo de produção para melhorar os procedimentos operacionais de desenvolvimento dos jogos.

4.2.4 Caso 4 - Estúdio *Delta*

O Estúdio *Delta* foi analisado por meio de entrevista realizada com seu principal executivo, denominado aqui de Gestor *Delta*. A empresa, de acordo com o Gestor, é reconhecida como especialista em jogos empresariais, particularmente em jogos de treinamento, pela experiência de jogos desenvolvidos e lançados no mercado brasileiro juntamente com parceiro da área de educação.

Atualmente, em processo de fusão com outro estúdio, o Estúdio *Delta* foca suas estratégias de negócio em dois eixos comerciais distintos: criação de jogos próprios para o mercado de entretenimento externo, destinados aos publicadores em um primeiro momento, e prestação de serviços para o mercado interno na área de *serious games*, com desenvolvimento de jogos para o mercado publicitário e grandes anunciantes, e para o mercado de educação e treinamento.

O Gestor aponta que o nicho de entretenimento demanda altos investimentos durante o processo produtivo e de implementação das estratégias previstas, porém, no longo prazo, é gerador de receitas. Essa referência em termos de negócio tem levado o Estúdio a focar no desenvolvimento de jogos com recursos próprios para publicação no mercado externo. A criação de propriedade intelectual própria faz parte da visão do Estúdio, que tem interesse na criação de personagens que sejam sucesso e que possam ser utilizados em futuros licenciamentos.

Com investimentos em tecnologia de processos por meio de treinamentos e certificação internacional, o Estúdio está mais bem capacitado para fazer entregas precisas, o que era percebido anteriormente como um gargalo do processo de implementação das estratégias de desenvolvimento.

Em razão de experiências negativas quando do desenvolvimento dos primeiros projetos, por falta de contato e entendimento do que realmente o cliente necessitava, o Gestor *Delta* vê como estratégico o contato com o cliente corporativo e também com o cliente final que irá utilizá-lo. Pela percepção do mercado, os jogos educacionais/treinamento, carro-chefe do Estúdio, demandam acompanhamento

critérios dos requisitos dos clientes para que atinjam seu propósito. E nesse sentido, de acordo com o Gestor, estar mais próximo do cliente é importante até para ajudá-lo inclusive na comercialização do produto final.

Finalizando as apresentações dos casos, no próximo capítulo são discutidos os resultados da pesquisa, com base no modelo de implementação de estratégias proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) e, adicionalmente, com base na Teoria proposta por Amabile (1997), são avaliados o comportamento criativo e a orientação à inovação observados durante a coleta do material empírico. A discussão está baseada na interpretação do discurso dos gestores e a análise é pautada nos elementos envolvidos e influentes no processo de implementação de estratégias de marketing adotadas no território da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A discussão dos resultados aqui exposta se baseia nos objetivos específicos definidos no estudo, detalhados nas categorias de análise e suas variáveis. Atendendo a esses objetivos, as análises das categorias são apresentadas em cada seção do capítulo e, tomadas em conjunto, representam o alcance do objetivo geral proposto na pesquisa

Para melhor compreensão da análise, ao mesmo tempo em que respostas às variáveis apontadas no modelo de Sashittal e Jassawala (2001) e na Teoria Componencial de Amabile (1997) são interpretadas e descritas, ao finalizar cada seção do capítulo, são apresentadas as convergências existentes entre os casos, demonstrando indícios dos elementos que integram o processo de implementação de estratégias de marketing e de que forma se apresentam na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos.

As análises e argumentações que deram origem à discussão aqui apresentada se pautam na tradução e interpretação do conhecimento tácito sob posse dos respondentes e nas reflexões percebidas como comuns na estrutura de seus pensamentos. Essa discussão culmina, em cada seção, na inserção de quadros que sintetizam e estratificam as observações julgadas mais significativas na representação das informações, obtidas nas entrevistas e na análise do conteúdo do material empírico coletado.

Por meio de apreciação das respostas dadas às categorias de análise, de maneira individual e conjunta, são apresentadas ocorrências ambientais significativas (externas e internas) que, juntamente com outros fatores, sugerem as principais características organizacionais dessa indústria. São descritas também as decisões estratégicas e operacionais recorrentes (questões comuns apresentadas pelos entrevistados), as experiências com o processo de implementação e os esforços exigidos na condução das estratégias de marketing, em face da própria complexidade do processo de desenvolvimento dos jogos eletrônicos.

Ainda sob este enfoque, a partir do que prevalece nos casos estudados, são demonstradas também as percepções com relação ao comportamento criativo e à orientação à inovação, conforme proposição de Amabile (1997), como fatores

indicativos de influência da criatividade e da inovação sobre o processo de implementação das estratégias de marketing na indústria.

Ao final do capítulo, é apresentado o inventário de proposições de Sashittal e Jassawalla (2001), com definição do processo de implementação de estratégias adotadas em pequenas empresas, conforme visto no Capítulo 2 (QUADRO 2.1). Comparativamente, são apontadas as verificações constatadas e que foram possíveis de identificação e comparação no conjunto dos casos estudados.

5.1 ANTECEDENTES CONTEXTUAIS E INFLUENCIADORES DO NÍVEL OPERACIONAL: FATORES CONTEXTUAIS EXPRESSIVOS E CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Sashittal e Jassawalla (2001) apontam que vários fatores contextuais originários de forças externas, no nível estratégico, e de forças internas, no nível operacional, são influentes sobre as organizações e sobre sua competitividade. Alguns deles se destacaram nos casos pesquisados e podem ser significativos para responder à investigação do comportamento da indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos, no que diz respeito aos processos de implementação de estratégias de marketing.

A indústria é relativamente jovem, formada por pequenas empresas que operam com complexidade técnica e criativa no desenvolvimento de jogos eletrônicos, objetivando sua disponibilização ao mercado. As decisões de marketing nessa indústria e seu comportamento adaptativo às mudanças do mercado são resultantes de determinadas características inerentes ao setor e das influências dessas forças, tanto externas como internas, que, atuando no dia a dia sobre as operações dos estúdios, tanto estimulam como impõem barreiras às escolhas estratégicas relacionadas ao desenvolvimento dos jogos eletrônicos e à prestação de serviços correlatos.

Para compreensão das decisões de marketing adotadas nos casos estudados e para entendimento de que forma é moldado o comportamento dessas organizações no mercado, as variáveis do Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001), agrupadas em torno das categorias **antecedentes contextuais** e **influenciadores**

do nível operacional, foram tomadas como base de análise e são apresentadas a seguir por meio das respostas que mais se adaptam ou se aproximam dos conceitos operacionais dos elementos que os compõem.

5.1.1 Antecedentes contextuais

Os antecedentes contextuais detalhados a seguir abordam, no nível estratégico, **as forças ambientais** (clientes, concorrentes, tecnologia, segmento e mercado), **as escolhas estratégicas** (objetivos, mercados-alvo e outras escolhas de aplicação dos recursos) e os **componentes do design organizacional** (estrutura, pessoas, processos, sistemas) observados nos casos e analisados com base no material empírico coletado.

5.1.1.1 Forças ambientais no nível estratégico

5.1.1.1.1 Clientes

Para os Estúdios *Alpha*, *Gamma* e *Delta*, que trabalham com foco no cliente corporativo, os clientes definem os requisitos dos produtos, pois sabem o que o mercado quer, qual mercado o jogo deve atingir, quando querem lançar o produto e quanto querem gastar para fazê-lo. De acordo com o Estúdio *Alpha*, por exemplo, esses clientes apresentam alto nível de exigência quanto à qualidade, criatividade e custos, e direcionam o processo de desenvolvimento de produtos dos Estúdios por deterem conhecimento do mercado de forma mais precisa.

Nossos clientes são em geral publicadores de mídia digital ou em mídia tradicional que não operam com desenvolvimento e atuam basicamente na publicação. Financiam o produto, sabem o que o mercado está querendo, qual a tendência, conhecem a sazonalidade e sabem qual nicho está precisando de algum produto. Têm acordos com distribuidor e se relacionam com toda a cadeia de distribuição. No meio digital a maioria dos publicadores são distribuidores também. Muitas pessoas adquirem seus produtos no próprio site deles. (GESTOR ALPHA1)

A empresa recebe para fazer o produto e tem as características definidas pelo publicador para o mercado que ele quer atingir. Ele tem ideias gerais do público, a idade, o tema e o prazo final para publicação do produto. E algumas definições que são subjetivas são trabalhadas pela equipe, com

ferramentas e processos, com documentação para delinear o produto que o cliente quer. (GESTOR ALPHA1)

As maneiras como os estúdios se relacionam com os publicadores puderam ser percebidas como influentes sobre as estratégias de desenvolvimento dos jogos, sobre as estratégias de serviços adicionais prestados (na forma de produto ampliado) e sobre as características da cultura implantada internamente. Esta percepção pode ser atestada pela interpretação dada ao assunto pelo Estúdio *Alpha*:

Parte da estratégia de atendimento *offshore* é causar uma sensação de conforto para nossos clientes que estão lá fora e mostrar que eles estão trabalhando com algo que já conhecem. Os processos são os mesmos com os quais [eles] trabalham nos estúdios americanos e europeus. E assim eles não têm insegurança do tipo 'será que isso funciona?' Assim, tentamos quebrar todas as barreiras, tanto na parte de negócios, como na parte interna, criando uma cultura moderna. (GESTOR ALPHA1)

Além do comportamento de resposta dado em razão de percepções dos clientes sobre o mercado, observou-se também a influência de alguns clientes corporativos sobre o desenvolvimento dos jogos em razão de suas demandas internas, ou em razão do segmento específico no qual estão inseridos. Em projetos peculiares ou customizados, os clientes dão direcionamento estratégico ao processo de criação, como atesta o Gestor *Gamma1*:

Atendemos a clientes que estão buscando novas alternativas de comunicação, diferentes das que estavam utilizando anteriormente ou diferentes das existentes no mercado. Por exemplo, empresas que fazem um *advertising game*, ou modelos para treinamento, como simuladores ou vídeos institucionais, querem apresentar algo diferenciado. Ao invés de usarem uma campanha de marketing com outdoor, por exemplo, utilizam um *game* justamente porque querem fazer uso de uma tecnologia que vá levar uma visão diferenciada do produto/serviço para seus clientes. (GESTOR GAMMA1)

Quanto aos consumidores finais, para alguns estúdios, eles têm influência indireta na parte conceitual de desenvolvimento dos jogos e são monitorados sob o olhar dos publicadores, ou de outros clientes corporativos, a respeito das necessidades e demandas percebidas. Usuários de jogos são pontualmente escutados por ocasião de testes de conceito dos produtos (conforme práticas do Estúdio *Alpha* e Estúdio *Gamma*) e participam inclusive de *focus groups*. (conforme adotado no Estúdio *Delta*).

Atuamos diretamente com o público final basicamente para teste de conceito de games, para fazer leituras por meio de colocação de *games* em portais. Fazemos teste de conceito subjetivo de direção de arte etc. É uma maneira de minimizarmos nossos riscos. (GESTOR ALPHA1)

Em situações nas quais o jogo é desenvolvido por estúdio desenvolvedor independente e autopublicador, embora ocorram testes de conceito previamente ao lançamento do jogo, é possível monitorar pontos críticos quando usuários dão sugestões de melhoria na forma de jogar ou opinam sobre o desempenho do jogo em fóruns de discussão ou outras ferramentas de comunicação próprias da plataforma na qual é rodado.

Os funcionários dos Estúdios, em todos os casos analisados, são avaliadores do desempenho do jogo e, simulando a percepção do jogo na condição de usuários finais, participam dos testes iniciais, razão pela qual, além de serem executores das atividades e funções empregadas no desenvolvimento dos jogos, sua contratação se vincula também ao gosto da prática do jogo.

5.1.1.1.2 Competidores: concorrência e pirataria

Para obter vantagem competitiva frente aos concorrentes e alcançar o mercado internacional com a prestação de serviços customizados, o Estúdio *Alpha* e o Estúdio *Delta* adotaram as melhores práticas de gestão de estúdios internacionais e processos operacionais originários das técnicas de gerenciamento de projetos, além de metodologias do desenvolvimento de *softwares* incorporadas aos processos. O aprendizado obtido em treinamento fora do país tem permitido a esses Estúdios visibilidade e competitividade frente aos demais estúdios.

As estratégias de negociação junto aos publicadores pautam-se na oferta de técnica, segurança, flexibilidade de atendimento, criatividade e custo-benefício, e o resultado, de acordo com o Gestor *Alpha1*, tem sido a execução de diversos trabalhos e a recompra de prestação de serviços por parte dos clientes:

Queríamos provar que tínhamos flexibilidade maior e criatividade somada a custos. E foi a partir disso que pensamos em uma estratégia para fazer isso no Brasil. Hoje, três anos depois, já estamos conhecidos no mercado, com processo de cliente indicando cliente, ou com alguns que já conheceram nosso trabalho em outras oportunidades. (GESTOR *ALPHA1*)

Para o Estúdio *Beta*, os competidores são vistos como estímulo para novos negócios e como referência para otimização de funcionalidades e melhoria no desempenho dos jogos. Sucessos e falhas dos concorrentes são percebidos como propícios para identificar oportunidades de explorar mercados, melhorar processos

com aplicação de tecnologia de ponta ou para desenvolver produtos ou novos modelos de negócios:

A empresa sempre navegou em todas as águas. O perfil sempre foi ter jogos com desempenho bom, como rodar mais leve que a concorrência, facilitando a interação do usuário com o jogo. De acordo com a linha ou tendência, nós procuramos criar e facilitar o produto para o cliente. (...) Buscamos trabalhar com o que é mais novo, com inovação. Nós analisamos o mercado e decidimos explorar vertentes não exploradas. Analisamos há seis meses e agora já existe gente surgindo no mercado. A presença da concorrência, neste sentido, significa que nossa aposta não foi errada. Essa está sendo nossa habilidade ... é a capacidade de adaptação, de forma mais rápida. (GESTOR *BETA*)

A concorrência, embora identificada, não é reconhecida como influente sobre as decisões de desenvolvimento de produtos no nicho específico do Estúdio *Gamma*, consideração esta atestada pelas respostas de dois de seus gestores:

Nossos concorrentes diretos são empresas que produzem jogos de computador e têm a mesma estrutura. Porém não estão focados no mesmo nicho de *serious games* para indústria, ou empresas, mas em entretenimento. Temos pequenas agências de publicidade como concorrentes, quando atuam com aquilo que produzimos, na linha de criação digital. Mas ao mesmo tempo temos agências de publicidade como parceiras, nas demandas por *advertising game*. (GESTOR *GAMMA1*)

Nós fazemos algo customizado e não temos um produto no mercado para se tornar obsoleto e nem uma concorrência estabelecida de forma direta que vá lançar serviços ou produtos melhores ou mais eficientes que os nossos, pelo fato de ser produto customizado. O que fazemos é muito específico, focamos em necessidades muito específicas. (GESTOR *GAMMA3*)

No conjunto das interpretações relacionadas à concorrência, o que se depreende, conforme posição do Estúdio *Delta*, é que, embora as ações da concorrência não sejam negligenciadas, falta à grande maioria dos estúdios, que desenvolvem jogos eletrônicos no Brasil, uma dose de profissionalismo e de orientação para o mercado. O gestor ainda registra que, embora os concorrentes desenvolvam produtos semelhantes, há espaço no mercado para todos, ideia que é compartilhada pelo Estúdio *Alpha*:

Enxergamos a empresa como um negócio, o que nos diferencia de muitos outros estúdios. Poucas empresas estão de fato orientadas para uma visão de negócios e de mercado, enxergando o negócio como negócio, discutindo oportunidade de mercado, ou estão atentas ao que está acontecendo. Às vezes, não buscam o público alvo certo ou não têm cuidado com marketing, carecem de uma visão de *business* e ficam numa visão ainda muito técnica. (GESTOR *DELTA*)

Não percebo uma concorrência direta entre as empresas que desenvolvem games, pois acho que há espaço para todos. É concorrência, mas não é ao mesmo tempo. É como se fosse uma banda de rock com outra banda de rock. Quem concorre ferozmente são os publishers. Querem posicionar um

jogo melhor que o outro ... querem prever o que o outro vai lançar para lançar algo melhor, querem se antecipar. (GESTOR *DELTA*)

Eu vejo a concorrência como coisa boa. É impossível atender a toda a demanda do mercado. (GESTOR *ALPHA1*)

Com relação à influência da pirataria sobre os Estúdios, tomada também como uma força incidente sobre as decisões estratégicas e sobre o posicionamento dos estúdios desenvolvedores, destacam-se as seguintes reflexões:

Nunca me preocupei com pirataria. Tanto é que estou indo para o mercado do jogo de graça. Ela é inevitável em nosso país. É melhor que ele [o pirateador] baixe o jogo de nossa empresa e nos copie do que de outro fornecedor. Tiramos de foco a ideia de criação de sistemas para bloquear a pirataria. Quando você cria um sistema para bloquear, às vezes, você acaba complicando a vida de seu próprio cliente ou usuário que não o pirateou. E a nossa ideia é facilitar a vida do usuário. (GESTOR *BETA*)

A pirataria não nos preocupa e sempre fizemos as contas com ela em mente. Trabalhamos com receita, independentemente da pirataria ao redor. Tomamos algumas preocupações para que o jogo possa ser mais comercializado e menos pirateado. Nossos jogos já vêm com um processo mais seguro ... tudo o que está *on-line*, tem uma autenticação. (GESTOR *DELTA*)

A pirataria fez a empresa se posicionar. A empresa não foca mais estritamente nos jogos de entretenimento, porque a pirataria é muito grande nesse nicho e mata o mercado de uma maneira incrível. (GESTOR *GAMMA1*)

A pirataria, em nosso caso, é problema do publicador. Não afeta diretamente porque somos produtores e onde será colocado [o produto] é problema do publicador. Em geral, no Brasil, esse é um dos grandes entraves da indústria nacional. (GESTOR *ALPHA1*)

5.1.1.1.3 Tecnologia

De uma maneira geral, a tecnologia é vista como um elemento estratégico importante na consolidação do negócio e como ferramenta essencial no desenvolvimento dos produtos. De acordo com a interpretação dos gestores dos Estúdios *Alpha*, *Gamma* e *Delta*, o diferencial não está no emprego apenas de recursos de última geração em termos de tecnologia, mas nas soluções apresentadas para o cliente a partir de sua aplicação. As principais exigências com relação à tecnologia e os fatores relacionados a ela e que se tornam influentes sobre as decisões e sobre os processos de implementação de estratégias de marketing no desenvolvimento de produtos remetem à tecnologia como um insumo imprescindível, uma ferramenta na execução dos projetos. Além disso, os gestores registram os desafios de acompanhar sua evolução e os processos de inovação por ela criados:

No atendimento às necessidades do cliente, a tecnologia que será usada é uma ferramenta e não um direcionador do projeto. A tecnologia não direciona os projetos, mas ela é usada por eles. (GESTOR ALPHA1)

O diferencial está na maneira como se trabalha com a tecnologia. Um novo *mouse* ou uma nova tela é meramente a maneira como o equipamento se apresenta. O diferencial é o conceito de uso da tecnologia e não a própria tecnologia. A empresa é independente da tecnologia. O mais importante não é a tecnologia em si, mas a solução de que o cliente precisa. (GESTOR GAMMA1)

Toda área de informática é meio que impulsionada pela área de jogos. Os melhores processadores, as melhores placas de vídeos, os melhores mouses ... sempre a parte de jogos impulsiona esse tipo de inovação. O mesmo acontece na parte de *softwares*. As tendências mais novas de metodologia de desenvolvimento são aplicadas a desenvolvimento de jogos, a inteligência artificial é uma coisa que permite a área de jogos estar sempre na vanguarda. Porém, não adianta fazer só um jogo inteligente, mas ele deve ser extremamente rápido. O desafio é pegar as tecnologias mais modernas em termos de desenvolvimento de *software* e as ferramentas mais atuais e conseguir trazer e adaptar isso para o universo dos jogos. (GESTOR ALPHA2)

As demandas e emprego de tecnologias variam entre as empresas de ponta que utilizam as tecnologias de vanguarda ou de fronteira e aquelas que acompanham as tendências. A visão da tecnologia com foco na inovação, de acordo com o Estúdio *Gamma*, deve estar integrada a outros fatores. Os jogos dependem da tecnologia, mas ela não é o único recurso para o processo de inovação dos produtos desenvolvidos e tampouco é o único requisito para seu sucesso:

Existe muita inovação que é um virtuosismo. E dificilmente vai impactar em um jogo mais divertido, ou em um produto que atinja de fato o cliente. A tecnologia pela tecnologia às vezes não resolve muito. Você pode ter projetos de jogos de 3 tipos: um projeto que foca na tecnologia, um projeto focado em uma narrativa, ou um projeto focado em uma inovação de *game play*, ou seja, uma forma de jogar diferente. Sempre tem alguma prioridade no projeto. Quando se faz uma inovação tecnológica, é para se criar um novo paradigma para ter uma inovação na narrativa ou inovação no *game play*. Quando se tem uma inovação tecnológica e não se tem o olhar sobre essas duas coisas, ela fica vaga. Isso é comum. Às vezes, alguns jogos têm um apelo tecnológico, mas não agregam nada na narrativa, como um enredo que cativa ou uma forma de jogar interessante. A tecnologia é importante, mas se não estiver ligada a algum apelo maior, que seja narrativa ou forma de jogar, ela deixa de ser interessante. (GESTOR GAMMA2)

E em uma visão complementar, para o Estúdio *Alpha*, embora exista demanda para a tecnologia de ponta empregada no estado da arte em jogos eletrônicos, há também demanda para uma tecnologia que não é a de fronteira e que se adapta às demandas dos clientes, do mercado e, principalmente, aos custos do projeto:

A tecnologia com que trabalhamos hoje não é de fronteira. O mercado com o qual a empresa trabalha não busca esta tecnologia de ponta, mas ter

produtos no mercado, com base em custos, para colocá-los na prateleira em datas comerciais previsíveis, com a dinâmica do próprio consumo. Há sim produções de 20 a 50 milhões de dólares, que demandam 4 a 5 anos, 100 a 200 pessoas na execução, mas há demanda também para outras modalidades de *games* que não só as superproduções. Há as inovações, que estão dando a direção para o mercado e todo o restante dos produtores, grupo no qual a empresa se insere. Há o grupo do estado da arte na produção. São empresas que gastam milhões, fazem bilhões e movimentam milhares de pessoas. (GESTOR ALPHA1)

A visão do Estúdio *Beta* com relação à tecnologia difere dos demais casos estudados. Percebe-se nas respostas do entrevistado que a tecnologia interfere significativamente nas estratégias da empresa. Isso é evidente, não só a partir da visão de mudanças necessárias nos recursos tecnológicos, inerentes às atividades de desenvolvimento, mas, principalmente, quando se trata da inteligência artificial contida nos recursos. O emprego de Inteligência Artificial (IA, como é conhecida no segmento) impacta diretamente as decisões de lançamento dos jogos da empresa, sobre a adequação de funcionalidades específicas de desempenho nos jogos para bloquear ações de concorrentes e sobre o posicionamento do próprio Estúdio no mercado.

De acordo com as informações coletadas junto ao caso *Beta*, há acompanhamento contínuo por parte do Estúdio das novidades tecnológicas do setor, que normalmente são incorporadas aos jogos de maneira ágil, demonstrando certa dependência da inovação proporcionada por elas. O foco do Estúdio está no emprego e desenvolvimento interno e intenso de inteligência artificial de ponta, tomada como um recurso estratégico, que vai além do recurso apenas ferramental, e com o qual o Estúdio *Beta* objetiva estar à frente da concorrência de maneira inovadora e mais rápida no processo de desenvolvimento dos jogos:

A tecnologia muda de uma hora para outra. Cada vez mais a tecnologia mais pesada está saindo do equipamento e está vindo para a lógica. Aqui [no estúdio] ela é um investimento da empresa na própria empresa. Nós temos equipe de treze pessoas e metade está desenvolvendo a tecnologia na própria empresa. Jogo é imagem e roteiro, e funciona em cima de uma mecânica. Essa mecânica é a *engine*. A empresa faz a programação e tem desenvolvido a *engine*. (GESTOR BETA)

Com relação às interferências da tecnologia da indústria de videogames sobre o segmento das desenvolvedoras de jogos eletrônicos, de uma maneira geral, na visão do Gestor *Delta*, há uma perspectiva de que mudanças tecnológicas sobre toda a cadeia reconfigurem o setor e, ao mesmo tempo, possibilitem constantes oportunidades às empresas desenvolvedoras para atuar em vários canais.

A tecnologia no mercado de *games* tem reconfigurado o setor. Há uma mudança de paradigma comercial e de troca de canais muito grande, com processo de convergência enorme e, ao mesmo tempo, várias opções de canais. O lado bom dessas mudanças tecnológicas para o setor é a possibilidade de vários canais se abrindo ... há possibilidade para todos os desenvolvedores, de *games* simples a sofisticados. (GESTOR *DELTA*)

5.1.1.1.4 Segmento/mercado

Quanto à análise feita sobre o segmento, foi possível perceber referências com relação ao destaque que o desenvolvimento de jogos eletrônicos tem tido no setor de entretenimento. O mercado é visto como crescente, porém, no Brasil, ainda é visto como dependente de apoio governamental.

É um segmento que está crescendo ainda e no Brasil está começando a despontar. Neste mercado aqui [na região] estou envolvido com iniciativas governamentais. Percebo que [o segmento] está em fase bastante embrionária no Brasil. Ainda que a perspectiva seja de crescimento, ele precisa de mão de obra para crescer e precisa de novas empresas. (GESTOR *BETA*)

Uma das características destacadas como importantes no segmento, na visão dos respondentes, é com relação ao perfil dos empreendedores presentes no mercado. De acordo com os gestores, parece haver uma tendência de que ao iniciar a empresa o empreendedor de desenvolvimento de jogos eletrônicos está vinculado apenas a uma disciplina – normalmente programação ou design. No entanto, para todos os estúdios analisados, o desenvolvimento de jogos demanda competências multidisciplinares. Esta informação, atribuída como uma das características do segmento e que tem impacto sobre as estratégias de desenvolvimento, pode ser comprovada com a análise dos Estúdios *Beta* e *Gamma*:

(...) é um mercado dinâmico e que anda muito rápido. O maior problema do surgimento de empresas de jogos é que elas tendem a surgir nos cursos de computação. Porém, no curso de computação, há as pessoas que manjam muito do técnico, mas que se esquecem de que os jogos envolvem múltiplas disciplinas. (GESTOR *BETA*)

A indústria de *games* vai ser sempre multidisciplinar. Ela já nasce com essa característica, mesmo sem querer. E a equipe, ainda que seja multidisciplinar, tem que ter ligação com *games* (...) Muitas vezes um estúdio é formado por pessoas com a mesma formação e acaba não dando certo. (GESTOR *GAMMA2*)

Ainda com relação ao segmento, há por parte do Gestor *Gamma1* percepção da concentração dos estúdios brasileiros na produção de *games* de entretenimento. Ainda que haja demanda para atendimento a um vasto mercado, de acordo com a

interpretação do Gestor, falta visão estratégica em termos de foco assim como especialização em nichos ou segmentos específicos por parte da maioria dos estúdios brasileiros:

Temos pouca produção na linha de *games* de entretenimento, ainda que tenhamos em nosso histórico jogos premiados e sucesso em produto distribuído para alguns países da Europa. Deixamos um pouco essa linha de entretenimento porque a rentabilidade é maior para quem paga o produto e não para quem o produz. A terceirização da produção é a história da maioria dos estúdios do Brasil. E a grande “sacada” é quando a empresa consegue escapar dessa linha. (GESTOR GAMMA1)

Hoje o grande problema de as empresas fecharem não é porque não se tem mercado, mas, ao contrário, há tanto mercado que as empresas acabam se perdendo ou perdendo o foco, não sabendo o que fazer. Têm uma visão míope ou uma visão estreita e perdem as oportunidades. Em outras vezes, tentam abraçar tudo e não se especializam em algum nicho interessante. (GESTOR GAMMA1)

Importante registrar a observação feita pelo Gestor *Gamma2* com relação à influência de grandes *players* e de alguns de seus produtos lançados no mercado mundial e que têm alterado a percepção do público usuário sobre os jogos. Novos conceitos passam a ser tomados como referência para as desenvolvedoras, face às novas exigências dos consumidores e de reconfiguração do mercado de entretenimento, o que atesta a influência de quem está na ponta ou na fronteira sobre toda a cadeia:

Na área de *games*, há grandes empresas mundiais que são conhecidas pelo público consumidor. E esse público tem no imaginário essas grandes produções e inovações que são feitas. Isso influencia em termos de tendências, em termos daquilo que as pessoas entendem como atual. Por exemplo, quando lançaram o Wii¹⁶, aquilo se popularizou e criou no imaginário das pessoas uma maior interface possível. E isso influenciou em todos os nichos de mercado de quem produz *games*, independentemente do segmento (GESTOR GAMMA2).

Além das variáveis referenciadas anteriormente, aponta-se adicionalmente o **ambiente legal** como uma variável influente no nível estratégico, principalmente no contexto brasileiro, e que age de maneira restritiva sobre o processo de implementação de estratégias por parte dos estúdios, formados em sua maioria por micro e pequenas empresas. Percebe-se a existência de barreiras legais e tributárias que interferem nas decisões gerenciais e operacionais, implicando, de forma particular, na competitividade dessas empresas e na indústria como um todo.

¹⁶ Wii é um console de Videogame, desenvolvido pela Nintendo, com um controle sensível a movimentos que possibilita maior interface com o jogador.

Esta força ambiental, formada pelas leis trabalhistas e pela carga tributária é apontada pelo Estúdio *Delta* como um fator restritivo à produtividade e ao desenvolvimento da indústria:

Temos problemas comuns aos pequenos segmentos. A lei trabalhista, por exemplo, impede certa autonomia que a própria equipe gostaria de ter para trabalhar. Há uma fase do projeto de desenvolvimento em que se tem uma sobrecarga da equipe e outras fases que são mais leves. E isso não bate muito com o processo trabalhista. Sempre procuramos fazer tudo para minimizar isso. Por natureza e não porque a lei sugere. Mas não tem como fugir disso. (GESTOR *DELTA*)

A carga tributária também para quem desenvolve hoje é muito alta. E deveria ser diferente. Deveria haver incentivos: estamos trabalhando com uma indústria criativa, estamos trabalhando com capital intelectual, estamos trabalhando com um elemento estratégico que pode ser grande gerador de divisas para o país. (GESTOR *DELTA*)

5.1.1.2 Escolhas estratégicas

As decisões sobre **objetivos**, **mercados alvo** e outras escolhas de aplicação dos **recursos** foram colhidas a partir das informações dadas pelos gestores sobre estratégias corporativas e de negócio, assim como sobre as motivações e desafios para sua implementação. Enfatizam-se as interpretações dadas pelos respondentes dos Estúdios com relação aos recursos de maior destaque sobre a implementação de estratégias de desenvolvimento de produtos.

Embora haja percepção de certa dependência de apoio governamental, conforme referenciado anteriormente, os estúdios têm buscado de forma particular a manutenção de sua competitividade no mercado. Ao definirem seu posicionamento, seu foco, a estratégia de negócios e a estratégia de prestação de serviços, os estúdios têm tomando como referência o estilo do jogo, gênero ou plataforma, ou ainda, o próprio mercado para validarem suas escolhas estratégicas.

Exemplos dados pelos gestores sobre as escolhas no nível estratégico como resultantes da confluência dos mercados alvo, dos recursos e dos objetivos em termos de negócio, serviram como parâmetros para identificar as estratégias em relação a serviços adotadas.

O Estúdio *Alpha*, por exemplo, possui foco produtivo voltado para o mercado externo, e, em termos de estratégia de serviço, com base na classificação proposta por Lovelock e Wright (2001), possui foco no mercado (concentração em segmento

estreito do mercado, que são os publicadores), e, com base em Porter (1986), sua estratégia é de diferenciação aliada a custo. O Estúdio *Beta* tem foco na massa de jogadores na *web*, embora com fornecimento de um tipo de serviço específico (foco no serviço de desenvolvimento de jogo massivo para um público específico). O Estúdio *Gamma*, cuja produção tem um enfoque específico no estilo de jogos empresariais (sérios) voltados a um mercado específico, possui foco no serviço (faixa estreita de serviços para um mercado razoavelmente amplo, ainda que inexpressivo em termos de utilização no Brasil (demandantes do desenvolvimento de simuladores e de *advergames*). Já o Estúdio *Delta* possui desenvolvimento voltado para público externo, com foco no mercado (concentração em segmento estreito do mercado, que são os publicadores, de forma semelhante ao Estúdio *Alpha*), e para o mercado interno, seu foco está no serviço, à semelhança do Estúdio *Gamma*.

5.1.1.2.1 Objetivos de marketing

O Estúdio *Alpha* apresenta clara definição de seu posicionamento e atrela os objetivos futuros a três componentes de seu design organizacional: sua estrutura, seus processos e as pessoas para fazer face à produção e desenvolvimento dos jogos:

Nosso objetivo de curto prazo é trabalhar com plataformas que ainda não desenvolvemos. Almejamos os grandes *players* do mercado. O que buscamos é fechar algum projeto que gere selo de competência nas plataformas desses grandes *players*. Isso nos ajudará no médio prazo a fechar projetos maiores. E projetos maiores envolvem mais gente e maior controle, mas são mais rentáveis. No médio prazo, nosso objetivo é fazer parte de outras empresas como alternativa para diversificação. No longo prazo, ter estrutura e processos para projetar os próprios produtos e ter uma divisão publicadora. E no futuro, queremos ter inteligência de análise de tendência de mercado, que deve demandar uma equipe de análise de produto, para observar quem está fazendo o que, quanto tempo vai levar. Hoje somos passivos nesse projeto. A ideia é analisar qual produto está direcionado a qual mercado. (GESTOR ALPHA1)

O motivador em nossa empresa é preparar a estrutura, processos e as pessoas que gerenciam isso para ir para o próximo passo, que é trabalhar com produtos de última geração. (GESTOR ALPHA1)

Os Estúdios *Beta* e *Gamma*, por sua vez, têm como metas o aumento da base de clientes, a lucratividade e o reconhecimento de suas marcas no mercado, além de metas de receitas originárias do mercado externo para prestação de serviços específicos.

A projeção mundial para a marca é um dos objetivos do Estúdio *Beta*, que quer se posicionar entre as cinco marcas mais lembradas; e o Estúdio *Gamma* referencia a melhoria da capacidade de produção para alcance dos objetivos de marketing propostos:

Temos como objetivo de curto prazo a obtenção de novos clientes e usuários, que sejam pagantes ou não pagantes. No médio prazo, buscamos lucratividade e, no longo prazo, queremos reconhecimento da marca e dos produtos, enquanto desenvolvedor, numa perspectiva mundial. O reconhecimento da marca será uma consequência, e o objetivo é ser uma das marcas entre as cinco mais lembradas. (GESTOR *BETA*)

Temos como objetivos estratégicos no curto prazo o reconhecimento da marca. Estamos criando novos processos para satisfação e crescimento das vendas. E é isso que queremos atingir no médio prazo. E no longo prazo, queremos lucratividade e retenção dos clientes conquistados e obtenção de novos clientes. Para isso, precisamos melhorar nossa capacidade de produção, a estratégia é que a empresa se organize, melhore os processos para ampliar a capacidade de produção. (GESTOR *GAMMA1*)

No médio prazo e no longo prazo, o Estúdio *Delta*, por sua vez, almeja tornar-se referência local para o desenvolvimento de projetos de ponta, ao fazer uso do recurso criativo da equipe. Embora sem um foco claro sobre nichos a serem tomados como referência em termos de mercado interno, o Estúdio se propõe utilizar o talento da equipe, especializada em grandes projetos para o mercado externo, como valor agregado no desenvolvimento de jogos para o mercado nacional.

5.1.1.2.2 Mercados Alvo

Conforme já descrito, ainda que sejam desenvolvidos jogos eletrônicos para diversos segmentos, a orientação estratégica dos Estúdios para os mercados alvo identificados varia sob enfoque macro, entre mercado corporativo interno, externo e mercado de usuários. Sua identificação está vinculada de forma particular, mas não exclusiva, à segmentação das linhas de produto: mercado alvo para jogos de entretenimento e mercado alvo para jogos “sérios” ou empresariais (*serious games*), nos quais se incluem os *advergames* e os jogos de treinamento ou educativos.

A necessidade de fazer grandes investimentos e de se adequar à exigência de qualidade produtiva imposta pelos grandes publicadores são barreiras de entrada no mercado corporativo externo e que implicam em decisões estratégicas por parte dos estúdios. O Estúdio *Gamma* e o Estúdio *Delta*, por exemplo, focam suas

estratégias de desenvolvimento de produtos no mercado interno, nos chamados “*serious games*”. O Estúdio *Delta* particularmente, além de jogos para a área de educação/treinamento e publicidade, desenvolve produtos para o mercado corporativo externo (publicadores), cujo foco produtivo são os jogos de entretenimento.

O Estúdio *Alpha* por outro lado, direciona suas estratégias produtivas para este mesmo mercado (de publicadores) e em razão de oscilações econômicas externas está buscando diversificação ao estender sua capacidade de desenvolvimento também às demandas internas. Já o Estúdio *Beta* tem como mercado alvo os usuários finais, comunidades ou massa de jogadores localizados onde o jogo possa ser acessado via *web*.

A seguir são apresentadas algumas considerações feitas pelos entrevistados com relação a seus mercados alvo:

Nossa empresa tem adotado a tecnologia dos jogos, não para entretenimento, mas para a área da educação e da comunicação. Isso nos permite focar numa tendência e se reflete nos serviços prestados pela empresa hoje: os *serious games*, para a área de marketing, que são os *advertising games* e também para a área de treinamento, que são jogos de simulação. O desenvolvimento de ‘simuladores’ no mundo sempre esteve baseado na linha de engenharia. A ideia de desenvolver a mesma situação com base em estrutura em jogos mostrou-se interessante para nosso cliente por proporcionar um melhor custo X benefício financeiro. Solução mais barata e mais bonita que a linha da engenharia. A forma como é desenvolvido envolve o lúdico ... é o lúdico sobre a visão só do técnico. (GESTOR *GAMMA1*)

A estratégia de colocação para o mercado externo é porque no Brasil temos 200 milhões de habitantes. Na China, temos um bilhão. O modelo de jogo que estamos desenvolvendo requer massa de jogadores. Nosso foco então não pode ser concentrado em um local, mas no mundo. Há outros países que têm a cultura de jogar esse tipo de jogo e não dá para não aproveitar isso. (GESTOR *BETA*)

Somos uma desenvolvedora. Nosso *core* é fazer *games* bem feitos, potencializando a equipe de que dispomos. Pode ser tanto para clientes internos, outras empresas que estão relacionadas ao próprio grupo, como para clientes externos, publicadores ou clientes tradicionais, conseguidos em feiras ou por e-mail. (GESTOR *ALPHA1*)

5.1.1.2.3 Escolhas de aplicação dos Recursos

Com relação à aplicação de recursos, destacam-se o emprego em recursos tecnológicos, sejam próprios, adaptados ou adquiridos, e a formação de competências internas na estruturação de equipe de trabalho própria nos quatro

casos. O emprego de recursos financeiros está vinculado ao escopo dos projetos e ao perfil de investimento no desenvolvimento dos jogos (financiamento de publicadores, financiamento de clientes corporativos ou investimentos da própria empresa).

Destacam-se as interpretações dos respondentes dos Estudos *Alpha* e *Delta* sobre estratégia de emprego de recursos tecnológicos que, enfocando requisitos identificados no mercado fornecedor ou na necessidade de desenvolvê-los internamente, vinculam tais decisões sempre à questão dos custos do projeto:

Na parte tecnológica, cada produto tem requisitos que demandam o uso de uma ou outra tecnologia ou podemos dar sugestões. E isso influencia financeiramente. Nesses momentos, decidimos se vamos usar coisas internas, com a possibilidade de aproveitar parte dessa energia para utilizar em outros projetos. Sempre que estamos trabalhando em um produto, buscamos aplicar parte dos recursos em criação de tecnologia própria, que ajude a desenvolver aquele tipo de produto e assim podemos ser competitivos e mais lucrativos. Mas depende de cada projeto. Às vezes, temos essa liberdade e margem, de acordo com o 'budget' do projeto, e outras vezes, não. (GESTOR ALPHA1)

Não vamos ficar desenvolvendo coisas que não tenham um fim financeiro, ou uma justificativa financeira. Tudo o que podemos vamos desenvolver e tentar internalizar desde que vejamos vantagens em aplicar em um próximo projeto. Quando arriscamos fazer a tecnologia, a ideia é 'nós podemos gastar tanto' e se foge disso, é risco. E ainda pode gerar uma série de outros custos, como a tecnologia precisa de ser testada, às vezes, novos custos são gerados durante os testes ... Se precisamos usar *flash*, a gente usa, se precisar comprar uma *engine* que a gente compra lá de fora, a gente negocia com fornecedor, paga o mais barato que puder. Quando dá e sobra um espaço e há dois ou três projetos daquele mesmo estilo pra desenvolver, a gente desenvolve internamente e quando não há a gente busca algo na *internet* em termos de *software* livre e que possa ser usado, e aplica (...) (GESTOR ALPHA1)

A tecnologia para nós é meio e não o fim. Ela é ferramenta. Nosso investimento em tecnologia é no sentido de que temos que dominar aquilo, mas sempre temos que escolher a ferramenta mais barata, mais adequada e mais eficiente. A gente não investe em criar as nossas próprias ferramentas. Nós não criamos nossa mecânica, o motor, mas buscamos no mercado. A tecnologia está muito *comoditizada* hoje. Antes era necessário desenvolver, mas hoje há mais ofertas no mercado. Alguns pontos que não encontramos no mercado, a gente acaba desenvolvendo. Mas é mais fácil desenvolver algum ponto específico do que desenvolver uma inteiramente e perder o foco do restante. (Gestor Delta)

Ambiência e motivação para a execução dos processos, assim como talento e produtividade da equipe, parecem provocar efeitos sinérgicos no emprego dos recursos. Esta análise é sustentada na interpretação dos Estudos *Alpha* e *Beta* a respeito de seus recursos humanos:

Nós temos muita consciência de que o nosso negócio é um negócio baseado em pessoas. Nós temos um patrimônio físico grande: computadores de última geração, estrutura de redes, servidores,

mobiliário... mas isso perto do valor que as pessoas representam em nosso negócio é insignificante. Todo o segredo de nosso negócio gira em torno de manter essas pessoas motivadas e extrair delas o que elas têm de melhor para oferecer para a empresa. E a gente procura de todas as formas oferecer o ambiente adequado pra que essas pessoas produzam o que nós precisamos delas. (GESTOR ALPHA2)

Nós competimos com países do leste europeu e da Ásia, onde a mão de obra é baratíssima. Assim, não conseguimos competir diretamente em preço. Oferecemos para nosso cliente que pelo preço que irá pagar pelo nosso serviço, ele não conseguirá um produto com essa qualidade em lugar nenhum. O que nós oferecemos é custo-benefício. É isso o que precisamos contar com nossos profissionais: profissionais altamente talentosos, com alto índice de produtividade e que recebam bons salários. Essa é a nossa estratégia. (GESTOR ALPHA2)

Não damos muito foco em experiência, mas em criatividade e dinamismo e acima de tudo na vontade de aprender. Às vezes, esse perfil profissional vai ser mais promissor do que outro que tenha a experiência, mas pode estar estagnado. (GESTOR BETA)

5.1.1.3 Componentes do design organizacional

A análise do design organizacional dos Estúdios contemplou a interpretação sobre a organização das atividades funcionais que dizem respeito à configuração da **estrutura** e do arranjo em **sistemas, processos e pessoas** envolvidas. Tanto a estrutura organizacional como sistemas, processos e a equipe técnica respondem pela forma como a empresa se apresenta ao mercado e pela operacionalização do processo de desenvolvimento de produtos. A estrutura desses estúdios é orgânica e há descentralização hierárquica. O foco da estrutura organizacional está na produção e há processo proativo, estreito e direto no relacionamento com os clientes, mantido pelas equipes que desenvolvem os projetos e normalmente fazem a interlocução entre empresa e clientes, principalmente no caso dos mercados corporativos.

5.1.1.3.1 Com relação à estrutura (divisão de trabalho e coordenação)

Entre os estúdios avaliados há posicionamento bastante semelhante sobre suas estruturas, conforme interpretações dispostas a seguir. As relações são horizontais, dinâmicas e informais e a autocoordenação de equipes multidisciplinares, formadas para o desenvolvimento dos projetos, parece apresentar

condições para agilidade nas decisões e menor interferência em termos gerenciais. Há liberdade de participação da equipe técnica em decisões táticas, em processos colaborativos, e troca de experiências nas decisões gerenciais relacionadas ao desenvolvimento dos produtos.

A maioria da equipe está ligada à parte do desenvolvimento de produtos, seja na parte administrativa ligada aos projetos, seja na programação, todos estão ligados ao desenvolvimento de produtos. O relacionamento com o cliente é feito pelos sócios. Na parte administrativa, as decisões estratégicas de negócios são tomadas entre os sócios majoritários. Depois há conversa com os outros para melhora da ideia inicial e a execução do projeto é liderada por um dos sócios. Na parte de produção [nossa empresa] é organizada como um Estúdio qualquer. (...) Existem vários produtores que são responsáveis pelo acompanhamento financeiro e produtivo do produto e são o ponto de contato com o cliente, fazem todo o processo de gerenciamento do projeto e orçamento junto aos produtores dos clientes, isto é, produtor com produtor e são líderes de equipe. A equipe é mista, composta por programadores, *game-designers*, músicos e artistas. Tivemos que montar uma estrutura que funciona assim: os produtores controlam os vários times, e o [Gestor *Alpha2*] controla toda a parte de produção. (GESTOR ALPHA1)

Nossa estrutura conta com treze profissionais no desenvolvimento de produtos, incluindo análise de mercado também. Nas atividades de distribuição e contatos, há duas pessoas que só estão trabalhando com isso. Há mais gente que faz parte do grupo também e que participa nas decisões estratégicas da empresa. Mesmo havendo hierarquia, a estrutura é descentralizada. Os sócios são responsáveis cada um por sua área. Trocamos opiniões para alinhar os objetivos estratégicos da empresa entre a gente e com os demais. Mas no dia a dia, cada um toca seu projeto, seus processos e trabalha em sua área específica. Se houver problemas, já são resolvidos de imediato sem barreiras hierárquicas. (GESTOR BETA)

Os funcionários têm liberdade e direito para dar palpites, discutir sobre os projetos, dar sua opinião, trocar suas experiências ... estamos sempre buscando novas experiências, pesquisando o mercado para identificar que tipo de produto desenvolver. A empresa é bem aberta. (GESTOR BETA)

Nossa estrutura é descentralizada. Temos no total 20 profissionais, sendo 10 no desenvolvimento de produtos, 3 nas atividades de marketing e 2 nas atividades de vendas. Temos ainda 5 terceirizados prestando serviços no desenvolvimento de produtos fora da empresa. Há um gerente de projetos que faz a interface entre o comercial e a produção. (GESTOR GAMMA1)

Tem a área comercial responsável por prospectar novos clientes, estabelecer o contato inicial, apresentar a empresa e as soluções que podemos oferecer e aquilo que somos capazes de fazer. E depois quando o interesse se torna mais concreto, que o cliente pede um orçamento e sinaliza interesse maior, eu entro na negociação para fazer a análise do projeto, tanto técnica como de riscos e a viabilidade de forma geral. Aí participo de reuniões. Às vezes como gerente de projetos acabo também fazendo alguma prospecção. (GESTOR GAMMA3)

A coordenação dos projetos normalmente cabe aos *game-designers*. Porém, nós estimulamos para que todos das equipes participem com ideias. E isso é sempre um desafio para quem está na gestão no sentido de administrar essa situação para que o trabalho não se torne improdutivo. É necessário dosar isso. De tempos em tempos, temos que rever algumas condutas em função do tamanho da equipe, pois quando se têm poucas pessoas é mais fácil manter o ambiente solto. (GESTOR DELTA)

5.1.1.3.2 Com relação a sistemas de informações

Ainda que os Estúdios não apresentem sistema de informações de maneira formal, há processo dinâmico, constante e interativo no fluxo de informações sobre o mercado, que são disseminadas e utilizadas nessas organizações por meio de ferramentas de comunicação *on-line* e conversas internas (reuniões).

Há estímulo para que as informações obtidas externamente sejam utilizadas para resolução dos problemas, em um tráfego livre e direto, incitando à autonomia nas decisões funcionais. Nos estúdios analisados, percebe-se relacionamento estreito com o público alvo para compreensão de demandas e necessidades, em um processo que integra de maneira fluida o meio externo com a empresa e todos da equipe internamente.

Há interatividade constante. Os profissionais estão sempre antenados com as novidades e há um fluxo corrente de informações, trocadas por e-mail, e MSN. Há dinâmica e agilidade no processo de troca de informações. Todos têm abertura para trazer novidades que podem ser aceitas ou não, e esse processo é muito rápido (GESTOR ALPHA1)

A informação está em todo lugar, e o estímulo que é dado é para que as pessoas procurem as respostas para os desafios ou problemas sejam identificados de forma mais autônoma. Isto é autossuficiência dos profissionais para que a implementação ocorra. (GESTOR ALPHA2)

Sempre temos acesso a artigos, documentos e informações sobre tendências do mercado. Em nossa empresa, todos são jogadores *hardcore* e têm referência desse público porque são usuários também e conhecem tendências, dificuldades e facilidades. O fluxo de informações é livre, e de acordo com o dinamismo da empresa, a conversa é pessoal e direta. (GESTOR BETA)

Há um fluxo contínuo de comunicação com os funcionários, inclusive por meio de treinamento. O coração da empresa é a produção e há um relacionamento direto com todas as partes da empresa. Vemos a comunicação externa como um reflexo da comunicação interna. Há necessidade de um discurso unificado, só que primeiro ele deve acontecer internamente. (GESTOR GAMMA3)

A curiosidade, o envolvimento, as sugestões são dadas de forma empolgante pelos profissionais, por meio de conversas e e-mails. Constantemente há um ou outro manifestando com curiosidade e entusiasmo o que viu no mercado para que seja aplicado em nossos projetos. (GESTOR GAMMA2)

Eu, como diretor de arte e design, trabalho na direção da criação e faço parte de um conselho. Faço o papel de levar novas ideias da área de criação ao Conselho da empresa e trazer as preocupações e decisões administrativas da empresa para a equipe de criação. Estou sempre atento ao que minha equipe fala, ao que é legal fazer, ao que é inovador, ao que é possível utilizar a partir de experiências vistas no mercado (...) Por outro lado, faço a intermediação e a ponderação do que é prioritário no momento,

o que precisa ser feito e qual é a preocupação da empresa para seguir determinada linha. (GESTOR GAMMA2)

5.1.1.3.3 Com relação a processos

Nos casos analisados que focam o cliente corporativo, percebe-se utilização de processo formal de desenvolvimento dos produtos, com planejamento e fluxo de trabalho definido em etapas. Porém, o mesmo se apresenta flexível e condicionado às aprovações intermediárias por parte dos clientes.

No Estúdio *Alpha*, por exemplo, a visão de processo é algo essencial para a efetividade da implementação de estratégias de desenvolvimento dos produtos. Em razão da subjetividade que se origina no próprio processo criativo envolvido no desenvolvimento de jogos, a metodologia ou a maneira de se trabalhar (visão de formalidade e padronização em todo fluxo do processo) é percebida como um ativo estratégico. Há adaptação de metodologia originária da área de gerenciamento de projetos de desenvolvimento de *software*, conforme explicado pelo Gestor *Alpha2* e referendado pelo Gestor *Alpha1*.

No processo de desenvolvimento do produto, existe uma lógica que se repete, que é o próprio processo: a fase de negociação, a criação do projeto de produto, a definição das características técnicas e artísticas do produto, a prototipação e o ciclo de desenvolvimento normal, até a parte de conteúdo, com testes de qualidade até a entrega ao cliente, que deverá distribuí-lo conforme desejado. (GESTOR ALPHA1)

Nosso processo é flexível, adaptável, porém ele precisa ser aprovado. Enquanto a ideia não foi acatada, aprovada e adotada por toda a equipe, ela não pode ser implementada. A autonomia não pode ser para sair fazendo, correndo o risco de tomar decisões diferentes daquelas estabelecidas com o cliente. Existe um procedimento: as ideias são passadas, primeiro é aprovado pelo produtor e depois o produtor passa para o cliente e, se for possível conseguir a aprovação do cliente, a ideia é colocada no projeto. (GESTOR ALPHA2)

Utilizamos o *Scrum*, que é uma metodologia relativamente nova – processo de produção com metodologia ágil. A partir de um esboço, há um processo de interação constante com o cliente no nível de requisitos estabelecidos, e ajustes constantes, com a possibilidade de melhorar e aprimorar o produto de acordo com as necessidades do cliente. No final pode ter custado mais ou menos, ou pode ter alterado prazo e orçamento... mas a percepção é de que foi entregue de acordo com a necessidade real do cliente, mais colaborativo e interativo, com validações intermediárias com os clientes. Isso reduz o índice de retrabalho e acaba sendo mais produtivo, e os clientes ficam mais satisfeitos. (GESTOR ALPHA2)

Nós trabalhamos como algo muito subjetivo, muito pessoal e é difícil prever e acertar ...Nós procuramos seguir alguns modelos, extrair ideias de produtos que foram sucesso no passado... Adaptamos bastante o *Scrum* e para nós tem sido positivo. Muitas empresas estão descobrindo que o

segredo do sucesso não está muitas vezes no produto, mas no processo. Processos de produção, de desenvolvimento, administrativos podem ser criativos e inovadores. A maneira de trabalhar muitas vezes representa fator mais importante no sucesso da empresa do que o produto em si. Processos podem reduzir o tempo de produção em 50% aumentando as chances de sucesso de colocar pelo menos 2 produtos no mercado, no tempo em que seria colocado apenas um. O segredo de nosso sucesso não está tanto nos produtos, mas na maneira como os produzimos. (GESTOR ALPHA2)

Há um processo de acompanhamento do que é planejado por meio do *Scrum*, e todo dia temos reunião de 15 minutos na qual as pessoas apontam as atividades feitas no dia anterior e o tempo gasto e se há alterações que precisam ser feitas. Reportam-se também às dificuldades e aos problemas. Há o planejamento dos *milestones*, que são semanais ou a cada 15 dias e a equipe aponta as atividades e a projeção de tempo que será gasto para executá-las. (GESTOR ALPHA2)

No dia a dia, a gente consegue ver com antecedência o que tem ainda para ser produzido, se vai ser necessário fazer hora extra, se haverá necessidade de colocar alguém *part-time* no projeto, e quanto tempo vai levar, em razão das atividades já executadas e das que serão executadas ainda. (GESTOR ALPHA1)

De forma semelhante, esta visão de mapeamento do processo e a utilização de ferramentas que apoiem e controlem o desenvolvimento fazem parte das estratégias de desenvolvimento de produtos adotadas também no Estúdio *Gamma* e no Estúdio *Delta*. A estratégia é definida com base na utilização de estrutura básica de processo, com etapas previamente delineadas e sequenciais ou ainda com base em ferramentas de gerenciamento de projetos, utilizadas para minimizar riscos e diminuir a margem de erros.

Existe um plano de trabalho que varia de acordo com cada projeto, de acordo com suas características e com processos que inserimos ou não. Procuramos trabalhar com etapas previamente delineadas e sequenciais, porém isso não engessa o trabalho. Depende daquilo que queremos adotar em função de características específicas ou em explorar em termos de inovação naquele produto. (GESTOR GAMMA2)

Na parte específica do processo interno, nós levantamos um escopo junto ao cliente e com base nisso são atribuídas horas de desenvolvimento. (GESTOR GAMMA3)

O processo de criação precisa alimentar outras partes da empresa, inclusive a fase de iniciação que é uma parte administrativa, para que ela saiba o que é possível produzir. Neste momento, podemos apontar o que é viável, quais são os riscos ...Uma coisa que não pode acontecer é a equipe comercial vender algo que não podemos produzir. (GESTOR GAMMA2)

Do ponto de vista de metodologia de trabalho, também temos um diferencial na produção... investimos muito em método. (...) Hoje temos competência para mapear um projeto e entregá-lo com uma margem de erro pequena. Quanto ao nosso planejamento de projetos, entendemos que nesse ponto somos eficientes. No processo, temos um controle muito grande, pois estamos monitorando e replanejando o tempo todo. Identificamos rápido e adaptamos rápido. (GESTOR DELTA)

Em linhas gerais, são 4 fases no planejamento do produto, além da fase comercial inicial. No comercial, nós definimos o que o cliente quer fazer. Aí passamos para a fase de conceito, da ideia até o projeto estruturado. A

segunda fase é a fase de pré-produção, que vai do projeto ao protótipo, já como uma ideia palpável, fase cujo objetivo é validar o que se propôs e reconfigura o plano para que ele funcione e repassar isso para a produção, como algo comprovado. Depois vem a fase de produção, que é a etapa mais longa e é preciso trabalhar, trabalhar para que ela aconteça. E finalmente a fase de teste, onde são feitos testes internos e externos e aplicação do *game*, validação com público alvo por meio de *focus groups* para avaliar se estão entendendo como foi imaginado. (GESTOR *DELTA*)

De forma diferente dos demais Estúdios estudados, percebeu-se informalidade das etapas do processo produtivo do Estúdio *Beta*, conforme interpretação feita por seu gestor. Ainda que tenha sido manifestada uma sequência geral dos processos de desenvolvimento, não foram percebidas informações sobre a utilização de ferramentas adicionais e de suporte no processo de implementação das estratégias de desenvolvimento e que reproduzam ou mapeiem formalmente, com base em técnicas específicas, as etapas e sequências das ações de desenvolvimento dos jogos eletrônicos.

O fluxo de desenvolvimento não segue muito a linha de montagem. Segue mais paralelo. Na empresa é assim, decide-se o projeto, ele passa por equipe de desenvolvimento, tem programador e artista que trabalha em conjunto, depois há uma fase de final de teste e então passa-se para a plataforma e depois lança-se o produto. (GESTOR *BETA*)

5.1.1.3.4 Com relação a pessoas

O componente **pessoas** é interpretado como um elemento fundamental na implementação de estratégias de desenvolvimento de jogos nos Estúdios e vários enfoques foram dados para os grupos de trabalho ou para as equipes.

Registra-se o caráter multidisciplinar das equipes de trabalho e o apontamento de que essa multidisciplinaridade é uma característica inerente ao setor, sendo seu gerenciamento algo bastante desafiador, como apontam o Gestor *Gamma2* e o Gestor *Beta*:

A indústria de games vai ser sempre multidisciplinar. Ela já nasce com essa característica, mesmo sem querer. E a equipe, ainda que seja multidisciplinar tem que ter ligação com games. Muitas vezes um estúdio é formado por pessoas com a mesma formação e acaba não dando certo. (...) O que acontece é que em estúdios de criação menores, ou empresa de outro segmento, normalmente todos têm a mesma formação e assim basta a metodologia de trabalho. A própria metodologia se gere. Na minha visão, quando se trabalha com uma equipe multidisciplinar, é aí que faz diferença ter a visão de gestão de projetos, que permite trabalhar duas metodologias, de naturezas diferentes – arte ou design e tecnologia - com uma equipe multidisciplinar. (GESTOR *GAMMA2*)

O jogo é artístico, é técnico, é criação. E um trabalho desse segmento é saber unir a pessoa que vem da área artística, do *design*, com o programador, com a parte técnica. Os dois podem trabalhar, bolar o jogo e a ideia juntos, mas cada um na sua área. O programador é mais prático. Às vezes, a criatividade do programador é voltada para a mecânica do jogo. Não adianta que às vezes ele não consegue fazer o roteiro. Esse mercado está crescendo, mas ele é multidisciplinar. O grande desafio é fazer com que as pessoas de disciplinas tão diferentes se unam e trabalhem de forma conjunta. (GESTOR BETA)

Além do aspecto relacionado à gestão da multidisciplinaridade, registram-se as interpretações feitas pelo Estúdio *Alpha* com relação à valorização da equipe como coparticipante do projeto estratégico daquele estúdio. A motivação para execução dos trabalhos, assim como a aproximação entre corpo diretivo e técnico em uma relação direta, resultam em clima colaborativo das pessoas no ambiente de trabalho. Há compartilhamento das visões dos gestores entrevistados a respeito desse assunto:

As pessoas que trabalham com a gente, as maneiras com que essas pessoas trabalham com a gente representam muito mais como fatores de sucesso da empresa, do que ter ideias brilhantes todos os dias no café da manhã (GESTOR ALPHA2).

As pessoas que trabalham aqui têm que fazer aquilo que gostam. Não contrato o trabalho braçal. Têm que gostar do que fazem para fazer mais do que o mínimo. Têm que ser dinâmicas, gostar de buscar informações. Primeiro eu quero a inteligência, não precisa a experiência. Têm que mostrar que podem gerar ideias novas a partir de outras ideias. (GESTOR ALPHA1)

O que temos de melhor são as pessoas que fazem a empresa. Não temos nenhuma tecnologia inovadora, nenhum equipamento 'alienígena'... mas temos pessoas inteligentes em todas as áreas, que conseguem ver oportunidade e planejar como atingi-la. Nós somos muito abertos. Não há barreira hierárquica ou diferenciação. As pessoas estão em um ambiente no qual se sentem ouvidas e querem falar e se sentem valorizadas por isso. Há um processo colaborativo de boas ideias. Se pudesse elencar o que temos de melhor, primeiro seriam as pessoas e depois a organização na área de processo, isto é, as sequências na área de desenvolvimento de videogames que envolvem fases diferentes e pessoas de áreas distintas para execução. (GESTOR ALPHA1)

A empresa vem se profissionalizando há mais ou menos um ano. Como toda pequena empresa, o processo estava sobrecarregando as lideranças. Começamos a modificar a estrutura para poder liberar as pessoas estratégicas. Trabalhamos com a própria equipe, com pessoas que têm mais liderança para substituir as outras. (GESTOR ALPHA1)

5.1.2 Influenciadores do nível operacional

A segunda categoria de análise observada, e que complementa o conjunto de fatores contextuais mais expressivos no processo de implementação de estratégias de marketing no desenvolvimento de jogos eletrônicos, corresponde aos

influenciadores do nível operacional, cujas variáveis são representativas do contexto organizacional e do ambiente tarefa dos estúdios.

A análise aqui descrita aborda as **forças do nível operacional**, as **escolhas e decisões relacionadas ao composto de marketing** e as **adequações e ajustes do design organizacional**, necessários para a efetividade da implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos.

5.1.2.1 Forças do nível operacional

As forças do nível operacional envolvem questões relacionadas ao ambiente tarefa, com destaque para interferências sobre as atividades de desenvolvimento de jogos nos estúdios, necessárias para atendimento aos requisitos de qualidade, criatividade e preço exigidos, que se originam nas tendências de mercado e demandas dos clientes, principalmente os corporativos.

A customização ou o trabalho sob encomenda para os publicadores, de acordo com os Estúdios, é fator que influencia diretamente o processo de implementação de estratégias. A sofisticação dos processos técnicos, os processos de criação e inovação do jogo e o tempo de desenvolvimento expõem os projetos a vulnerabilidades como prazos de entrega, mudanças e revisões que acabam incidindo em riscos e custos para os Estúdios. Esta visão é confirmada pela interpretação feita pelo Gestor *Delta*, Gestor *Alpha1* e Gestor *Gamma1*:

A natureza da indústria de *games* é bastante complexa. Envolve produção e constante estudo efetivo de mercado. Tipicamente o estúdio de *games*, não só no Brasil, mas no mundo, lida com problemas sérios de entrega e prazos, por exemplo. O trabalho é muito sofisticado em termos de produção e sujeito a revisões e imprevistos. Isso se reflete em custos e gera uma série de problemas de riscos. (GESTOR *DELTA*)

São produtos para os clientes, conforme necessidade de desenvolvimento estabelecida. Não existem linhas de produtos. O que houver de demanda dentro da área de entretenimento que o cliente se disponha a comprar de nossa empresa, vamos produzir. O portfólio é bem variado. Variadas plataformas e diferentes públicos...Nós desenvolvemos *games*. Nós não nos especializamos em determinado tipo de *game*. (GESTOR *ALPHA1*)

Precisamos relacionar a expectativa do cliente e o emprego de inovação. Isto tem a ver com tempo. O cliente busca o diferenciado, a inovação, mas isso leva tempo. Procuramos fazer projetos inovadores, mas desde que o cliente tenha condição de vê-lo em etapas e vá aceitando. (GESTOR *GAMMA1*)

Registram-se as influências do mercado dos clientes sobre demandas de desenvolvimento dos produtos, gerando mudanças e variações no curso dos processos. As forças que incidem sobre o dia a dia dos estúdios acabam provocando situações em que as decisões estratégicas se alteram e se tornam emergenciais. Essa constatação pode ser observada nos depoimentos do Gestor *Gamma1* e do Gestor *Delta*:

Hoje estamos tendo problemas para atingir as metas porque os clientes pedem coisas a mais durante o andamento do projeto. Projetos às vezes que precisam terminar em um ano, acabam se estendendo. O que impacta são novas demandas ou mudanças no próprio mercado e que atingem os clientes. Aí algumas mudanças podem ocorrer no processo. O escopo inicial às vezes tem sido destruído pelo próprio cliente. Por ele, o mercado está mudando e é necessário apresentar ao mercado alguma coisa nova. Em um caso específico, todo o trabalho de 8 meses teve que ser refeito. (GESTOR *GAMMA1*)

O projeto está exposto a várias situações principalmente porque são projetos longos, que levam às vezes 9 a 12 meses ou mais, e mesmo para os mais curtos, muitas vezes é necessário rever a rota. E aí é que a empresa testa a eficiência do processo e como é possível lidar com a mudança. (GESTOR *DELTA*)

É muito difícil prever resultados da produção. Partir de uma ideia é uma coisa e vê-la realizada é outra coisa diferente. Estamos trabalhando com coisas altamente criativas e inovadoras ... Tudo o que é pensado para um projeto é testado na prática só quando ele for implementado. E quando isso acontece, muitas coisas vão ser frustrantes, outras serão aceitas e que nem foram pensadas ou ao contrário. E isso faz parte da natureza da mídia, porque é muita experimentação. (GESTOR *DELTA*)

As decisões sobre alocação dos recursos na execução dos projetos fazem parte também das forças do nível operacional, e de acordo com o Gestor *Gamma3*, tais decisões levam em conta a análise do tempo despendido, a mão de obra necessária e o nível de risco relacionado. Ainda que haja previsão de possíveis mudanças no curso dos processos (o que corresponde a um pensamento deliberado para gerenciamento de estratégias emergentes), a complexidade e o tamanho dos projetos contemplam variáveis que muitas vezes fogem ao controle dos implementadores das estratégias previamente definidas.

Nós levantamos um escopo e tentamos ser o mais detalhista possível e com base nisso nós calculamos horas de desenvolvimento para cada tipo de colaborador envolvido. Para as atividades que são inovadoras ou têm alto risco, nós calculamos uma margem de erro em horas que estarão disponíveis para ser consumidas caso o escopo fuja ou tenha um esforço diferente do previsto inicialmente, e isso vale para o projeto inteiro. Fazemos uma análise por atividade e depois por projeto. E classificamos: é projeto de alto risco? É projeto de baixo risco? (GESTOR *GAMMA3*)

Existem, sim, projetos que falham. Quanto maior o projeto ou sua complexidade, maior a chance de falhas, porque existem mais variáveis

envolvidas. O que tentamos fazer para minimizar isso é fazer análise prévia e tentamos manter o escopo dentro do planejado. (GESTOR GAMMA3)

5.1.2.2 Escolhas e decisões relacionadas ao composto de marketing

As escolhas gerenciais do nível operacional vinculam-se às estratégias do composto de marketing, ou seja, escolhas relacionadas aos aspectos do produto, ao preço praticado, à distribuição e colocação no mercado, e à comunicação ou promoção do produto desenvolvido. De acordo com as respostas dos gestores, algumas das escolhas com relação ao composto de marketing passam também pela influência dos clientes nas decisões. Destacam-se nas interpretações colhidas as informações a respeito do produto ou dos serviços relacionados, informações sobre o processo de vendas e distribuição e aspectos referentes à comunicação.

Em relação ao produto, por exemplo, nas estratégias de implementação do processo de desenvolvimento, há influência direta dos clientes sobre adequação ao gênero exigido e ao escopo criativo demandado; há também influência sobre a linguagem escolhida, de acordo com o público alvo final focado e em razão da dimensão do mercado a ser atingido. Além disso há influência de clientes quando se trata da adequação aos costumes e cultura do local onde o jogo será lançado.

Decisões de lançamento e formato de distribuição, normalmente delineados pelo tipo de mídia ou plataforma onde o jogo será rodado, assim como decisões sobre processos e alternativas de vendas, geralmente definidos pela própria estratégia do negócio, podem ser tomados também como fatores influentes sobre as escolhas operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos jogos.

5.1.2.2.1 Escolhas e decisões relacionadas ao desenvolvimento de produtos e serviços

Com relação às decisões sobre produtos e serviços, destacam-se as observações feitas pelos Gestores *Alpha2* e *Beta* sobre as demandas dos clientes modelando os processos de criação. Percebe-se, por parte dos Estúdios, a necessidade estratégica de aliar a visão administrativa do cliente com a criatividade

e a inovação próprias dos Estúdios e igualmente requeridas no processo de criação dos jogos:

Às vezes, temos clientes que têm uma ideia boa, identificam um nicho de mercado inexplorado, com demanda enorme e na hora de executar pedem para desenvolver algo horrível. Mas eles vêm muitas vezes de uma posição burocrática, administrativa e, embora acertem no tema, enredo e no tipo de *game*, eles não têm muita noção se aquilo está divertido ou não. Então o desafio é fazer com que o cliente tenha confiança de saber que o nosso conhecimento com relação à técnica e diversão é tão grande quando seu conhecimento de mercado. (GESTOR ALPHA2)

[Na época dos jogos para celulares] nós fazíamos um produto pensando em um usuário final, que não era às vezes o mesmo que a operadora queria. Havia processos intermináveis de convencimento de que os nossos produtos valiam a pena naquele estilo para o mercado. O *feeling* das operadoras é administrativo e não relacionado a jogos e *games* para usuários. O trabalho era sempre muito complicado, pois não conseguíamos inovar. O modelo de negócio e o tipo de contratação podavam muitas vezes o processo de criação e de inovação. (GESTOR BETA)

Registra-se a observação feita pelo Gestor *Beta* com relação à decisão sobre serviços a serem incrementados aos produtos, particularmente no caso de jogos que interagem de forma dinâmica com usuário ou comunidades de usuários finais (jogos massivos), tanto para registro de manifestações, como para manutenção da receita gerada pela adesão ou compra das funcionalidades do jogo:

Há fórum, blog e detalhes dentro do jogo para que o usuário se manifeste e o jogo passe a retratar aquilo que ele quer. A ideia é fornecer o produto e também o serviço para que o usuário possa continuar usando o serviço. E a receita vem daí. Esse processo já acontece em alguns jogos. (GESTOR BETA)

As escolhas e decisões com relação a produto vinculam-se também às características particulares da mídia ou plataforma, normalmente utilizada para atingir o máximo do público alvo ou do mercado, já que se trata de entretenimento de massa, como apontado pelo Gestor *Delta*:

Via de regra, os *games* de entretenimento são no idioma inglês, pois são para o mundo. É onde está nosso público. Só temos restrição se pensarmos em um mercado ou um país específico. Vou fazer um *game* com um custo *x* e tenho um potencial de receita *y*. Se falarmos que esse *game* é para o Brasil apenas, eu destruí meu potencial de receita, pois diminuí o tamanho do meu público alvo. (GESTOR DELTA)

Jogo voltado para treinamento é feito sob encomenda e não é um produto de prateleira, encontrado facilmente. E este é o grande desafio, mas também a nossa especialidade. (GESTOR DELTA)

5.1.2.2.2 Escolhas relacionadas à distribuição e vendas

Com relação à distribuição e esforços de vendas, estes estão vinculados à característica do cliente (se corporativo ou usuário final), traduzindo-se em distribuição direta ou indireta, de acordo com o tipo de jogo, plataforma e perfil do mercado focado.

Não é nosso papel fazer a venda direta. Isso permite que foquemos na produção do *game*. Temos parceiros para a logística de distribuição, pois isso envolve canais abertos para distribuir, um marketing eficiente por trás. Isso não pode faltar nesse mercado. Daí a importância do protótipo, pois quando você apresenta ao *Publisher* ... isso ajuda muito. Permite ao parceiro ou *publisher* aplicar a 'ideia' ao marketing dele e isso ajuda muito. (GESTOR DELTA)

Durante o momento da negociação do desenvolvimento do produto, estou vendendo minha capacidade produtiva para meu cliente. Ele vai usar da forma que ele quiser para produzir o produto que ele quer. Quem coloca o produto no mercado é meu cliente. Apresento meu portfólio e ele define. Ele quer preço e confiança de que um profissional estará trabalhando com o dinheiro dele. Cada cliente vai ter uma peculiaridade em relação a isso. Ele pode dar certa liberdade técnica e pedir sugestão ou pode vir também com algo pré-estabelecido, apresentando inclusive a tecnologia que deverá ser empregada. Nesse caso o cliente já sabe o que ele quer, pois ele fica com tudo para ele, podendo inclusive definir as características com outro desenvolvedor e apontar onde a empresa poderá inclusive encontrá-la. Outros perguntam e pedem 'o que você sugere'? (GESTOR ALPHA1)

Cada projeto tem um público específico, um canal específico de distribuição. Tivemos um projeto em que não tivemos nenhum esforço na venda, pois o projeto já começou vendido... era só a gente entregar porque toda a comercialização estava pronta. Mas, na maioria das vezes, há um grande esforço relacionado à venda. Alguns produtos inovadores desenvolvidos para o mercado brasileiro normalmente demandaram maior esforço. Foram produtos que agregaram muito para o mercado alvo, mas a instituição desconhecia o processo, não sabia em que orçamento encaixar... então houve um esforço na venda e no trabalho comercial bem exaustivo de nossa parte. (GESTOR DELTA)

A decisão de fazer o portal próprio é para ter controle sobre o fluxo financeiro de forma total e completa. É para não ficar dependente de outros. No caso dos celulares, ficávamos nas mãos dos intermediários, das operadoras. Elas passavam para nós o quanto elas queriam. Não era bom financeiramente. Neste novo caso [jogo *multiplayer* baseado na web] o usuário paga de acordo com a evolução no jogo. Às vezes, para evoluir mais rápido, ele precisa pagar. (GESTOR BETA)

A comunidade de jogo normalmente é formada pela família ou grupos, clãs formados no próprio jogo. E uma das maneiras é que se um coloca dinheiro, os amigos querem acompanhá-lo e é preciso monitorar isso. Aí o jogador começa a gastar dinheiro porque quer acompanhar o amigo. Um jogador só vai colocar dinheiro no jogo se ele for bom e valer a pena. Aí vira um efeito 'manada'. Um coloca dinheiro e os outros vão atrás para acompanhar. E é preciso incentivar isso nos jogadores. (GESTOR BETA)

5.1.2.2.3 Escolhas relacionadas à promoção ou comunicação

De acordo com os Gestores, a promoção do jogo pode estar vinculada à demonstração de um protótipo em eventos nos quais seja possível a participação de potenciais clientes, no caso de venda para clientes corporativos (conforme posicionamento do Estúdio *Alpha* e do Estúdio *Delta*), ou em mídias especializadas, publicidade na *web*, ou em redes sociais, que correspondem aos canais utilizados pelo Estúdio *Beta*:

Nas feiras, levamos algumas propostas 'demo', um cardápio de ideias e oferecemos para os *publishers*, que são figura importante nesse processo. Se isso casa com as necessidades de marketing deles, viabilizamos a parceria. Algumas das ideias demonstradas se tornam produtos finais que serão comercializados por algum parceiro. (GESTOR *DELTA*)

As ações de promoção e vendas têm acontecido com participação do Estúdio em feiras internacionais, nas quais acontecem reuniões, 30 ou mais reuniões de quinze minutos, em três a quatro dias de feira. Além da apresentação do portfólio, fazemos muito trabalho por e-mail, com apresentação da empresa. (GESTOR *ALPHA 1*)

Lançamento não é só o produto ficar pronto. Há outras ações dependentes de sua finalização e de um cronograma, como ação de marketing, propaganda. Tem a parte de plano de comunicação, por exemplo, se o produto sairá em revista, ele deve estar pronto quando a revista entrar em circulação. É preciso respeitar isso. As coisas devem seguir um cronograma, e nós temos feito exigências com relação a isso. (...) Fazemos propaganda no Google, em revistas especializadas ... (GESTOR *BETA*)

5.1.2.3 Adequação do design organizacional

Alguns ajustes no design organizacional dos Estúdios foram percebidos como importantes para a implementação das estratégias de desenvolvimento dos produtos. Percebe-se uma visão gerencial da inter-relação de processos e pessoas, que se apresentam adaptados para melhor atender ao mercado. Destacam-se ajustes relacionados ao componente **pessoas**, relativamente à integração das equipes de trabalho compostas por profissionais de várias áreas, às estratégias dos estúdios, e aos ajustes relacionados aos **processos**, em razão do nível de complexidade dos jogos, das mudanças na tecnologia e dos controles necessários para seu desenvolvimento.

5.1.2.3.1 Adequações relacionadas ao componente pessoas

O agrupamento de profissionais multidisciplinares em torno de projetos de desenvolvimento de jogos, conforme observado nos Estúdios, tem a função de descentralizar as decisões, favorecer a autonomia do grupo no processo criativo e otimizar a tomada de decisões para atender ágil e prontamente ao escopo do jogo e às emergentes demandas dos clientes. Durante a implementação das estratégias de desenvolvimento nesses ambientes, são necessários arranjos físicos diferenciados para atender aos processos. Essa observação foi percebida na interpretação dada pelos Gestores *Alpha 1* e *Alpha 2*:

A empresa é hoje um conjunto de processos e de pessoas. Hardware, equipamentos, local de trabalho (...) não valem nada. Como a gente pega pessoas de várias áreas diferentes (...) Artistas que pensam com um lado do cérebro, programadores que pensam com outro, administradores de forma geral, pessoal criativo em som etc., o desafio está em pegar essa torre de babel e organizar com processos para fazer com que essas tribos diferentes convivam e produzam coisas e tenham um *'approach'* comercial, de produto. (GESTOR ALPHA1)

Cada grupo é autossuficiente e independente, e a gente tem isso como estratégia. São grupos pequenos de pessoas que têm o máximo de autonomia e autogestão. A maioria dos jogos que desenvolvemos envolve de 3 a 5 pessoas (artistas gráficos, programadores, *game-designers* (normalmente trabalham em mais de um projeto) e sonoplasta e o produtor. Se for mais do que isso acaba demandando microgerenciamento, monitoramento e acaba gerando desvios. Assim, a gente procura manter esse formato de trabalho. Dentro das atividades do dia a dia, este grupo consegue resolver seus problemas independentemente de envolver outras pessoas. Há pouca interferência da gerência nesse processo. (GESTOR ALPHA2)

As pessoas que trabalham em um mesmo projeto se sentam juntas ou pelo menos uma ao lado da outra. Procuramos também colocar pessoas experientes e que têm conhecimento junto daquelas novatas. A estratégia é que haja troca de experiências e envolvimento entre as pessoas e equipe. À medida que a empresa cresce é perceptível que as pessoas se organizaram em 'tribos' e eles mesmos têm organizado reuniões. (GESTOR ALPHA2)

A adequação e ajustes dos perfis profissionais aos requisitos necessários para o processo de implementação também foram interpretadas como importantes para o Gestor *Gamma3* e para o Gestor *Beta*:

É necessário que a pessoa que executa saiba resolver problemas e apresente soluções de forma inovadora. Deve ser extremamente organizada, que documente o processo e faça o acompanhamento passo a passo, que delegue as atividades, que quebre as atividades em passos menores para tornar isso mais claro para os envolvidos, que seja capaz de gerenciar principalmente cronograma, colocar as atividades no cronograma, montar o cronograma de todas as equipes, ver como o cronograma de uma equipe impacta no da outra para que uma equipe não fique esperando a outra e perca a oportunidade de fazer atividades paralelas. (GESTOR GAMMA3)

O jogo é artístico, é técnico, é criação... E um trabalho desse segmento é saber unir a pessoa que vem da área artística, do design, com o

programador, com a parte técnica. Os dois podem trabalhar, bolar o jogo e a ideia juntos, mas cada um na sua área. O programador é mais prático. Às vezes a criatividade do programador é voltada para a mecânica do jogo. Não adianta que às vezes ele não consegue fazer o roteiro. Esse mercado está crescendo, mas ele é multidisciplinar. O grande desafio é fazer com que as pessoas de disciplinas tão diferentes se unam e trabalhem de forma conjunta. (GESTOR BETA)

E com relação ao perfil do produtor, que integra geralmente as equipes na forma de coordenação dos trabalhos e processos, há percepção da necessidade de adequação de técnica, arte e visão multidisciplinar, para que o profissional possa dar suporte às equipes originárias de áreas distintas:

O produtor deve ter a visão técnica de *software* e visão da área de artes e criação para desenvolvimento dos jogos. No Brasil não temos a oferta desse profissional. Mesmo lá fora é um profissional novo. Ele tem muita coisa que vem do desenvolvimento de *software*, pois o *game* é um *software*, e de área de artes, como área de cinema. Um dos grandes desafios de produção de um *game* é que une áreas bem distintas, como tecnologia e arte (...) são pessoas que pensam de maneiras diferentes e agem de maneiras diferentes se adaptam a planejamento de maneiras distintas também. Tem que ter boa comunicação, entender as pessoas muito bem, saber se posicionar, saber cobrar, e ao mesmo tempo tem que entender de todas as áreas que está coordenando – inclusive técnica e processo. É difícil pois as áreas são distintas e lidar com isso no dia a dia é difícil. (GESTOR DELTA)

Embora a mão de obra necessária ao desenvolvimento dos jogos tenha esse caráter multidisciplinar, foram evidentes as considerações a respeito da necessidade de se formá-la internamente e de promover treinamentos para que os profissionais possam atender de forma específica à dinâmica dos processos e à implementação de estratégias no desenvolvimento dos jogos.

Tais adequações nas competências profissionais ocorrem porque muitos profissionais com formação ou experiência específica no processo de criação e produção dos jogos não são facilmente identificados no mercado (conforme apontado pelo Gestor Beta). Ou ainda, as adequações nas competências profissionais ocorrem em razão de mudanças na tecnologia ou nos componentes operacionais. Tais mudanças estimulam aplicações e atualizações constantes e simultâneas por parte da equipe, para fazer frente a novas demandas e adoção de inovações. Registra-se, nesse sentido, a perspectiva do Gestor Gamma2 que explica a ocorrência do aprendizado simultaneamente ao uso ou aplicação no processo de desenvolvimento dos jogos, em razão de novas funcionalidades e técnicas que surgem.

A contratação de profissional criativo do mercado para trabalhar na empresa é sempre um processo complicado. É mais fácil trabalhar e amadurecer este profissional internamente, do que tentar encontrá-lo no mercado. Existem

profissionais que ‘acham’ que são *game designers* ou roteiristas e às vezes é preferível colocá-los em outra área e depois identificar isso no profissional, do que de outra forma. (GESTOR *BETA*)

Em nossa empresa, aprender e usar é constante. Faz parte do trabalho aprender usando. A profissionalização formal está em desuso. Ganha-se bagagem em outras competências profissionais, porém, em termos de tecnologia e habilidades específicas no processo de criação e produção é necessário aprender a tecnologia e aplicá-la. É processo constante e simultâneo: aprende-se a tecnologia e faz-se aplicação. Na tecnologia aplicada a jogos, você não absorve o conhecimento, mas participa dele. Há um processo de participação de fóruns de discussão pela *internet*, interação constante e (...) aquilo evolui, e é processo dinâmico. E é isso que tem mudado em termos de aprendizado da tecnologia. (GESTOR *GAMMA2*)

5.1.2.3.2 Ajustes nos processos para o suporte à dinâmica do desenvolvimento dos jogos eletrônicos

Para o processo de gerenciamento simultâneo de vários projetos e interligação das atividades desde o contato comercial, quando tem início o processo de planejamento, o Gestor *Gamma1* aponta ajustes feitos nas decisões gerenciais, perspectiva esta que também é compartilhada com o Gestor *Delta*:

Existe uma preocupação maior com os processos, pois assim conseguimos dessa forma controlar bem o tempo e otimizar nossa produção. Pois enquanto estamos fazendo o levantamento com o cliente, estamos também fazendo a produção de outros projetos. Isso nos permite levar vários projetos simultaneamente. Hoje temos de 5 a 6 projetos simultâneos, fora aqueles que já estão sendo terminados e alguns novos que estão entrando. (...) Tanto é que hoje nós remodelamos todos os processos de O&M para que o comercial já inicie o projeto de planejamento junto ao cliente. (GESTOR *GAMMA1*)

Vemos uma evolução muito acentuada nos processos. Desde cedo, vimos a carência que existia nessa área. Contratamos pessoas específicas para coordenar processos, o que não acontecia antes. Identificamos essa necessidade e caminhamos, melhorando nesse processo, para chegar a uma entrega precisa. Mas isso só aconteceu porque nós demos muita atenção para essa parte e isso acabou sendo um diferencial nosso. (GESTOR *DELTA*)

Registram-se também as adequações necessárias nos processos para dar suporte às vendas, conforme evidenciado pelo Gestor *Beta*, com relação ao apoio necessário ao processo de comercialização e recebimento, na modalidade de jogos via *web*. O Gestor realça a adequação tecnológica por trás desse processo, e que é necessária para o controle da distribuição:

O trabalho com as moedas – câmbio e administrativo – é viabilizado pelas câmbio de dólar. É trabalho administrativo e de contabilidade. Antes tínhamos a integradora que fazia essa interface para nós. No portal *web* não

é assim. Não se recebe por outra empresa. Vende-se em cima de cartão de crédito *ou pay-pal* que tem um padrão mundial. (GESTOR *BETA*)

Este novo modelo [jogo gratuito, com micro-pagamentos] para a empresa é bem melhor porque muda a relação que se tem com usuário. O usuário passa a ser parceiro da empresa. Ainda que ele esteja espalhado, toda a plataforma deve ser controlada pela empresa. Controle de quem é e dos acessos. É essa a tecnologia que está sendo pensada para a empresa. (GESTOR *BETA*)

Além destas considerações apresentadas, registram-se as adequações nos processos, principalmente com relação à utilização de controles específicos nas etapas de desenvolvimento de jogos. Em três dos estúdios analisados (Estúdio *Alpha*, Estúdio *Gamma* e Estúdio *Delta*), evidenciou-se, na interpretação feita pelos gestores, a incorporação de técnicas relacionadas à metodologia de gerenciamento de projetos, que preveem níveis de controle específicos. Estas técnicas utilizadas podem ser consideradas adequações e ajustes necessários aos processos e que são normalmente incorporados para blindar ou minimizar possíveis alterações que o processo de desenvolvimento de jogos sofre, tanto no nível estratégico como no nível operacional.

5.1.3 Análise dos antecedentes contextuais e influenciadores do nível operacional na implementação de estratégias na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos

Ao apresentar individualmente as categorias de análise - **antecedentes contextuais e influenciadores do nível operacional** - detalhando nos subitens anteriores as interpretações dos gestores para as variáveis que as compõem, com base no Modelo de Sashitall de Jassawalla (2001), é possível perceber elementos comuns aos estúdios e que podem ser considerados prováveis à maioria dos estúdios e a toda indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

Assim, respondendo às questões de pesquisa e tendo como foco os objetivos específicos, essa abordagem permite tecer reflexões sobre fatores contextuais mais expressivos sobre o processo de implementação de estratégias de marketing da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos e que moldam suas características organizacionais.

No nível estratégico, por exemplo, com relação a variáveis externas, nos quatro casos analisados, a **tecnologia** e suas ondas de mudança ou inovação são

referenciadas como um dos elementos mais influentes sobre as definições estratégicas de todo o setor, que parece ser estimulado pelo desempenho da área de tecnologia da informação e desenvolvimento de *softwares*. Analisada isoladamente, porém, com relação aos **recursos tecnológicos** que proporciona, essa tecnologia é vista como ferramenta no desenvolvimento dos produtos, e sua aplicação repercute na alocação de outros recursos e investimentos no âmbito da indústria.

Os recursos tecnológicos para o desenvolvimento dos jogos, por exemplo, podem ser adaptados, adotados por um processo de readequação de tecnologias existentes, podem ser ainda desenvolvidos internamente ou adquiridos no mercado (neste caso, não necessariamente por meio da aquisição de tecnologia nova, de vanguarda ou de ponta). Dois parâmetros se destacam para a tomada de decisões de sua implementação - a eficiência proporcionada pela ferramenta para o desenvolvimento dos jogos e a adequação de seu custo ao orçamento do projeto.

Ainda que nessa indústria criativa sejam encontradas empresas que optem pela tecnologia de ponta como estratégia de desenvolvimento de seus produtos, percebe-se que não é a tecnologia sozinha que irá torná-los mais ou menos inovadores, sugerindo que os estúdios, para desenvolverem jogos inovadores, não são dependentes única e exclusivamente da tecnologia. Embora a tecnologia seja elemento chave, sua influência nas decisões estratégicas de desenvolvimento dos jogos não se apresenta isolada, mas em conjunto com diversos elementos tais como a análise dos **objetivos estratégicos** do estúdio e seu alinhamento às **decisões operacionais**, juntamente com recursos aplicáveis ao seu desenvolvimento. Alguns exemplos desses recursos que se juntam à tecnologia para dar caráter inovador ao jogo podem ser apontados: a) proposta de inovação delineada para o jogo (seja esta aplicada à narrativa ou à forma de jogar), b) tipo de plataforma na qual o jogo será rodado (se em console, na web ou em PC), c) componentes criativos que serão adotados (que incidam sobre a animação ou sobre o grau de divertimento), d) e outros.

Registra-se que na análise dos casos, em apenas um deles houve manifestação de que o projeto de desenvolvimento do jogo existe em razão da tecnologia mais avançada, o que leva à percepção de que as estratégias de

desenvolvimento para aquele estúdio especificamente são focadas basicamente na tecnologia de vanguarda, da qual a empresa é dependente.

Com relação aos **clientes**, outra variável indicada por Sashittal e Jassawalla (2001) como integrante dos antecedentes contextuais, há registro da grande influência dos publicadores internacionais (*publishers*) sobre toda a indústria, ainda que nem todos os estúdios estejam trabalhando diretamente para esse perfil de clientes. Por serem grandes empresas e estarem orientadas para o mercado mundial, os publicadores detêm conhecimento das tendências de consumo e das inovações adotadas em toda a cadeia de valor. Suas percepções acerca do mercado consumidor repercutem tanto sobre os estúdios que prestam serviços de desenvolvimento de jogos customizados ou sob medida para esses clientes, como também para aqueles que desenvolvem e distribuem suas produções diretamente a usuários finais.

No conjunto de requisitos de clientes, independentemente de seu perfil, além de considerações relacionadas a custo-benefício, destacam-se também as exigências estruturais e de desempenho do jogo com relação à maior interatividade com o usuário e as exigências com relação ao nível de qualidade e criatividade empregadas, como influentes sobre as decisões estratégicas

Em razão de a demanda neste mercado ser maior que a oferta, a **concorrência**, outra variável de impacto sobre as decisões estratégicas, de acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), é, neste estudo, pela ótica dos gestores, julgada irrelevante. Ainda que a ação dos competidores não seja negligenciada nas decisões estratégicas dos estúdios, por se tratar de uma indústria jovem e ainda em processo de amadurecimento, percebe-se que há espaço para incremento de empresas ao setor e adoção de visão de negócios por parte dos estúdios existentes, com foco em técnicas administrativas e gerenciais formais e maior profissionalismo no atendimento ao mercado. A pirataria é percebida como um problema para o setor e ações preventivas e algumas barreiras, embora pontuais, são adotadas pelos estúdios.

Como **alvos estratégicos** dos estúdios analisados, destacam-se o mercado corporativo externo - no qual podem ser identificados publicadores, com demandas por jogos de entretenimento; o mercado corporativo interno - com empresas e anunciantes que se utilizam da linguagem dos jogos como ferramenta de mídia ou

comunicação, ou corporações que os utilizam como ferramenta de educação e treinamento; e o grupo representado pelos usuários finais, dispersos no mercado mundial de entretenimento, via diversas plataformas: consoles, equipamentos móveis e via rede de computadores. Esta última plataforma contempla, dentre algumas modalidades de jogos, o jogo massivo *multiplayer*, que requer grande quantidade de jogadores, normalmente agrupados em torno de comunidades de adeptos. Além destes alvos estratégicos, existem ainda outras informações relacionadas ao mercado e às modalidades de jogos, cujo aprofundamento não faz parte do escopo desta pesquisa.

Em razão da universalidade percebida nos produtos desenvolvidos, ou seja, o padrão internacional adotado na linguagem de toda a cadeia produtiva, a implementação de estratégias no segmento que desenvolve os jogos é balizada também pela orientação de mercado dada pela indústria de videogames como um todo. Ou ainda, de forma particular, a implementação se desenvolve de acordo com a orientação de mercado e posicionamento específico de cada estúdio. Tomada como uma variável significativa para as decisões estratégicas, a escolha pela **orientação para o mercado local ou mercado externo** impacta substantivamente as decisões de alocação e utilização de recursos tecnológicos, humanos, financeiros e de suporte.

Na análise da teoria proposta pelos pesquisadores Sashittal e Jassawalla (2001), a estas forças externas destacadas e à estratégia de emprego de recursos e mercado alvo, acrescentam-se também outros fatores que fazem parte dos **antecedentes contextuais** e que são considerados elementos influentes sobre as decisões estratégicas, tais como a estrutura requerida, as pessoas envolvidas e os sistemas. Esses elementos do design organizacional, por meio dos quais as atividades administrativas são realizadas e através dos quais os processos de desenvolvimento de produtos são gerenciados, aparecem de forma muito exclusiva como foi demonstrado nas respostas dadas pelos gestores. Percebe-se que o design organizacional e seus componentes têm impactos decisivos sobre o processo de implementação de estratégia e no compartilhamento de informações entre planejadores e implementadores, tema relacionado às experiências e esforços no processo de implementação, que será visto após esta seção.

Na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos, o emprego de mão de obra qualificada em design, em programação, em computação gráfica, ou em sonoplastia, assim como a adoção de métodos e processos baseados no que há de mais moderno na área de desenvolvimento de *software* e gerenciamento de projetos, demonstra a exigência de uma configuração particular do design organizacional neste perfil industrial. Destacam-se a multidisciplinaridade ou multifuncionalidade requerida na constituição dos grupos de trabalho (variável **pessoas**) e a metodologia de operacionalização do conjunto de atividades operacionais (variável **processos**). A **estrutura** (divisão de trabalho e subordinação) nessa indústria, caracterizada como orgânica, com relações dinâmicas, horizontais e colaborativas, com administração descentralizada, flexível e participativa, complementa o conjunto de componentes organizacionais que têm impacto sobre decisões de marketing, tanto no nível estratégico como no nível operacional.

Embora a indústria pareça não dispor de **sistemas** de informação estruturados de maneira formal, a informação trafegada e utilizada como referência para as decisões é tomada como uma variável extremamente importante para a atualização das tendências setoriais. A circulação destas informações é intensa e trafega em tempo real por meio das ferramentas internas de comunicação, com a rapidez adequada à tomada de decisões requerida pela indústria, seja com seu público interno, com clientes e mercado alvo escolhido, inclusive para ações de prospecção. Percebe-se que a linguagem ágil, a utilização de ferramentas alternativas de comunicação e o uso de redes sociais são características da indústria que faz uso intensivo da internet para tráfego de dados, informações, imagens e conexões digitais e virtuais.

Conclusivamente, conforme apontam Sashittal e Jassawalla (2001), **as forças no nível externo**, e de maneira complementar, **as escolhas no nível estratégico** e o **design organizacional**, correspondem a elementos que simultaneamente guiam ou restringem as escolhas emergentes durante a implementação. Esses elementos foram verificados como expressivos nas estratégias adotadas na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos, moldando suas características organizacionais.

Por iguais razões, os pesquisadores apontam também as influências no nível operacional como elementos que incidem sobre as decisões de marketing das organizações. Na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, as características

percebidas como comuns aos estúdios referentes ao composto de marketing e ao design organizacional, ajustados e adequados às particularidades das atividades cotidianas, têm papel bastante influente sobre as decisões estratégicas tomadas.

A respeito das características dos **produtos**, por exemplo, o desenvolvimento dos jogos está relacionado a diversas atividades em **projetos intensivamente complexos**. Envolve sofisticação no nível de design e enredo, assim como no nível de diversão e em seus fundamentos lógicos, compreendendo complexidade técnica e criativa no seu desenvolvimento. O processo de **distribuição** pode ser direto ou indireto, dependendo do mercado e do perfil do cliente (corporativo ou usuário final), sendo bastante influenciado pela tecnologia incidente sobre toda a cadeia. Há tendência de que a maior parte da distribuição neste mercado seja virtual levando à compra sem contato físico, por meio de endereços eletrônicos (de publicadores ou dos estúdios desenvolvedores e auto-publicadores).

Embora não seja premissa de todos os jogos, normalmente são projetos customizados, requerendo **processos com controles efetivos** de documentação (informações detalhadas de escopo, conforme técnicas requeridas em razão das demandas dos clientes), acompanhamento dos requisitos e prazos estabelecidos (com planejamento e cronograma) e que, em razão de validações com os clientes, que testam as etapas do jogo durante o processo de desenvolvimento, podem sofrer alterações frequentes.

Destacam-se ainda como elementos influentes no nível funcional, com reflexos sobre as decisões estratégicas e sobre as capacidades competitivas, os esforços no gerenciamento da **interdisciplinaridade dos profissionais** e seu processo simultâneo de aprendizagem e aplicação da tecnologia. Sua profissionalização no nível da complexidade requerida nos projetos e no nível da competência técnica adquirida durante a execução dos projetos é parte de um processo dinâmico de “aprendizado e uso” (ou treinamento simultâneo à execução), característica comum aos estúdios, pela atualização constante dos recursos técnicos, próprios do mercado de softwares e, particularmente, do segmento dos jogos eletrônicos.

Além dessa característica peculiar, a capacidade de oferecer aos clientes **produtos com diferenciais criativos**, concomitantemente ao emprego de recursos tecnológicos existentes para redução de custos, impacta as decisões estratégicas,

da mesma forma, como fator preponderante para a manutenção de suas capacidades competitivas.

Relativamente aos esforços de implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos, é possível perceber certo nível de controle e bloqueio a reações automáticas e inesperadas em razão da utilização de controles efetivos originários de técnicas de gerenciamento de projetos, utilizadas de forma particular nos estúdios analisados. Essas técnicas podem agir como um resistente efeito controlador das interferências de emergentes decisões, ou de improvisações e adaptações apontadas na teoria de implementação de estratégias pelos pesquisadores.

Antes de descrever, porém, as experiências e esforços nas quais esta questão é evidenciada, assunto que será visto na próxima seção do capítulo, a seguir são demonstrados o Quadros 5.1a - **Antecedentes contextuais – análise conjunta de situações convergentes**, e o Quadro 5.1b – **Influências do nível operacional – análise conjunta de situações convergentes**. Estes quadros resumem as categorias de análise e as variáveis discutidas nessa seção e ao mesmo tempo apresentam de maneira sintética as situações convergentes consideradas mais expressivas nesta indústria.

CATEGORIAS		<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>	
FORÇAS NO NÍVEL ESTRATÉGICO	VARIÁVEIS AMBIENTAIS (externas)	TECNOLOGIA CLIENTES CONCORRENTES OUTROS	Tecnologia: (de vanguarda) influente sobre setor, mas a empresa não é dependente. <i>Na empresa - vista como ferramenta. Adoção de tecnologia já utilizada, desenvolvimento próprio ou aquisição</i> concorrência: internacional No Brasil: menor que demanda pirataria: problema do publicador clientes: exigência de qualidade, custo-benefício, criatividade/ inovação de acordo com o público que atendem	Tecnologia: (de vanguarda) influente sobre setor e a empresa é dependente. <i>Na empresa -vista como solução; desenvolvimento interno p/ atender ao mercado (tecnologia de ponta)</i> concorrência: menor que demanda pirataria: convivência inevitável (sem criar sistemas de bloqueio) clientes: (usuários) exigência por maior interface possível	Tecnologia: (de vanguarda) influente sobre setor, mas a empresa não é dependente. Na empresa - vista como ferramenta. Adoção de tecnologia existente, aquisição ou desenvolvimento interno. concorrência: menor que demanda pirataria: combate com decisão estratégica: menos entretenimento e mais <i>serious games</i> (customizados) clientes: exigência de novas alternativas	Tecnologia: (de vanguarda) influente sobre setor, mas a empresa não é dependente. Na empresa - vista como ferramenta. Adoção de tecnologia existente, aquisição ou desenvolvimento interno. concorrência: menor que demanda; ainda não enxergam empresa como negócio pirataria: convivência inevitável; algumas medidas preventivas legais: carga tributária e leis trabalhistas
		OBJETIVOS	Negócio: diferenciação-nicho-custo- Foco: no mercado e no serviço Posicionamento: liderança no "sob encomenda" para <i>publishers</i> Curto prazo: publicar títulos em plataformas de ponta Médio prazo: diversificar (negócios em outras empresas) ; Longo prazo: publicadora própria; Futuro: inteligência análise de tendências	Negócio: nicho-diferenciação (massa de jogadores da <i>web</i>) Foco: no mercado Posicionamento: melhor jogo <i>massivo multiplayer baseado na web</i> Curto prazo: ampliar base clientes Médio prazo: lucratividade Longo prazo: receita vinda do mercado externo	Negócio: diferenciação-nicho (<i>serious games</i> para empresas inovadoras) Foco: no serviço Posicionamento: flexibilidade para dar soluções para os clientes Curto pz: ampliar capacidade de produção Médio pz: crescimento das vendas Longo pz: lucratividade / retenção dos clientes conquistados /obtenção de novos	Negócio: nicho-diferenciação Foco (externo): no mercado Foco (interno): no serviço Curto pz : publicar (externamente) buscar receita fixa (internamente) Médio pz: crescimento Longo pz: grandes projetos (internamente); publicar títulos em plataformas de ponta(externamente)
ESCOLHAS ESTRATEGICAS	ESTRATÉGIA	MERCADO ALVO	Mercado corporativo externo: jogos como entretenimento (<i>publishers</i>) e interno (empresas que utilizam jogos como mídia/comunicação (<i>advergames</i>))	Mercado externo de usuários de comunidades de <i>games</i> (o modelo de produtos requer massa de jogadores)	Mercado corporativo interno: empresas que utilizam jogos como mídia/comunicação (<i>advergames</i>) e como ferramenta (para treinamento)	Mercado corporativo interno: jogos como mídia/comunicação (<i>advergames</i>) e como ferramenta (treinamento) Mercado corporativo externo: jogos como entretenimento (<i>publishers</i>)
		RECURSOS	Financeiros: recursos de terceiros(clientes) Humanos: competência artística/ talentos identificados no mercado Tecnológicos: aquisição no mercado, adaptação ou desenvolvimento (foco em custo e adequação dos orçamentos) ativo estratégico: pessoas criativas e controle dos processos	Financeiros: sócio investidor Humanos: competências artísticas e criativas desenvolvidas internamente Tecnológicos: desenvolvidas no próprio estúdio ("engines" próprias); foco na solução rápida ativo estratégico: rapidez de resposta (em razão da tecnologia desenvolvida)	Financeiros: recursos próprios reinvestidos Humanos: competências artísticas e criativas identificadas no mercado Tecnológicos: readequação de tecnologias existentes ou desenvolvimento interno; foco no que for viável para a solução ativo estratégico: controle dos processos.	Financeiros: recursos de terceiros (interno) Recursos próprios (externo) Humanos: competências artísticas e criativas identificadas no mercado Tecnológicos: aquisição no mercado Foco: ferramenta mais barata e mais eficiente ativo estratégico: controle dos processos.
		ESTRUTURA	Orgânica, descentralizada, baseada em projeto; relações horizontais, dinâmicas, e colaborativas; equipes integradas e auto coordenadas; estilo participativo; pouca interferência do gerente; regras (flexíveis) como sinônimo de compromisso; controles	Orgânica, descentralizada; relações horizontais, dinâmicas entre sócios e equipe.; estilo participativo dos desenvolvedores, mas sob supervisão direta e interferência do gerente (líder); procedimentos flexíveis	Orgânica, descentralizada baseada em projeto; relações horizontais, dinâmicas, e colaborativas; equipes integradas, coordenadas por gerente de arte e integração por gerente de projeto; regras flexíveis (trabalho com banco de horas)	Orgânica, baseada em projeto; relações horizontais, dinâmicas e colaborativas; equipes integradas e coordenadas por líder do projeto; regras e procedimentos flexíveis
	SISTEMAS	Informações parcialmente sistematizadas mas totalmente compartilhadas; comunicação informal, intensiva; direta e <i>on-line</i> (com público interno e com clientes) em razão da rapidez e dinâmica das decisões	Informações: não sistematizadas, porém, compartilhadas internamente. Comunicação informal, porém, intensiva e direta com equipe e virtual, por meio de fóruns, blogs (com comunidades de usuários)	Informações não sistematizadas, porém compartilhadas; comunicação informal, intensiva e direta. Discurso unificado interna e externamente. Uso de ferramenta de comunicação interna (<i>help desk</i>) para lançar atividades e tomar decisões rápidas	Informações: não sistematizadas, porém, compartilhadas internamente. Comunicação informal.	
	PESSOAS	Equipes multifuncionais de programadores <i>game-designers</i> , artistas gráficos, sonoplastia	Equipes multifuncionais de desenvolvimento de tecnologia (inteligência artificial e programação) e de <i>game designers</i> .	Equipes multifuncionais de programadores <i>game-designers</i> , artistas gráficos, sonoplasta	Equipes multifuncionais de programadores <i>game-designers</i> , artistas gráficos, profissionais de sonoplastia	
	PROCESSOS	Internalizados; sistematizados e seguem sequência lógica; adoção de metodologia de acompanhamento e controle (metodologia ágil/SCRUM)	Internalizados, não sistematizados, não seguem sequência lógica.; adoção de cronograma como única ferramenta de controle	Internalizados (alguns terceirizados) sistematizados e seguem sequência lógica; adoção de metodologia de gerenciamento de projetos, estrutura PMBOK – foco documentação	Internalizados (alguns terceirizados) sistematizados e seguem sequência lógica; adoção de metodologia de acompanhamento e controle (metodologia ágil/SCRUM)	

QUADRO 5. 1a – Antecedentes contextuais: Análise conjunta de situações convergentes

FONTES: A autora (2010).

NOTA: Estruturado com base em Sashittal e Jassawalla (2001).

CATEGORIAS		Alpha	Beta	Gamma	Delta	
FORÇAS DO NÍVEL OPERACIONAL	VARIÁVEL MAIS INFLUENTE	<p>Corporativos: (externos) <i>publishers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - exigência por níveis de qualidade (referência internacional) e flexibilidade - <i>requisitos do produto: definidos pelos clientes (publishers)</i> - requisitos de criatividade, qualidade, preço e prazo - interferência direta na execução - exclusividade: aquisição dos direitos sobre os produtos (propriedade intelectual) Usuário final: apenas para teste 	<p>Corporativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> No segmento <i>mobile</i> (segmento atendido anteriormente) - operadoras, com foco pouco relacionado à performance criativa dos jogos (mais produtividade e menos criatividade). <p>Usuário final</p> <p>No segmento massivo <i>multiplayer</i>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ainda sem dados representativos 	<p>Corporativos (internos)</p> <ul style="list-style-type: none"> - exigência por níveis de qualidade e flexibilidade - requisitos de criatividade, inovação preço e prazo - interferência direta na execução - novas demandas e mudanças de escopo (em razão de mudança em seu mercado) Usuário final: apenas para teste 	<p>Corporativos (externos): publishers</p> <ul style="list-style-type: none"> - altos níveis de qualidade (referência internacional) - requisitos de criatividade, qualidade e preço e prazo - interferência direta na execução Corporativos (internos): diversos demandantes (<i>advergames</i>, treinamento), - interferência direta no processo de produção Usuário final: apenas teste com <i>focus groups</i> 	
	ESCOLHAS GERENCIAIS NO NÍVEL OPERACIONAL	VARIÁVEIS RELACIONADAS AO COMPOSTO DE MARKETING	PRODUTO	<ul style="list-style-type: none"> - projetos customizados (<i>entretenimento e publicidade</i>) qualquer plataforma ou gênero - alta complexidade técnica e criativa - criatividade = design e enredo - tempo de produção - idioma: inglês ou outro; português (<i>advergames</i> nacionais) 	<ul style="list-style-type: none"> - projeto de entretenimento - controle total sobre o produto desenvolvido e sua plataforma - idioma: inglês 	<ul style="list-style-type: none"> - projetos customizados/exclusivos (<i>treinamento e publicidade</i>) - alta complexidade técnica e criativa - criatividade = design e enredo - tempo de produção - análise de risco do projeto
SERVIÇO			<ul style="list-style-type: none"> - oferta: flexibilidade, segurança e custo - manutenção de contato constante com o cliente durante a execução 	<ul style="list-style-type: none"> - oferta: modelo de jogo de graça e a empresa oferece vantagens em troca e micropagamentos 	<ul style="list-style-type: none"> - oferta: flexibilidade, segurança - manutenção de contato constante com o cliente durante a execução (validação) - pós-venda (acompanhamento) 	<ul style="list-style-type: none"> - manutenção de contato constante com o cliente durante a execução para validação.
DISTRIBUIÇÃO			<ul style="list-style-type: none"> - distribuição direta (cliente) por meio digital/virtual 	<ul style="list-style-type: none"> - não há barreiras de distribuição - digital direta, porém sob controle do usuário (para acesso) - plataforma sob controle da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> distribuição direta (cliente) 	<ul style="list-style-type: none"> - indireta: por meio de parceiros
PROMOÇÃO/ COMUNICAÇÃO			<ul style="list-style-type: none"> - oferta de leque de opções de serviços em feiras e convenções - trabalho ativo com <i>e.mail</i> - site (bilingue), <i>e.mail</i> - publicidade; relações públicas (revistas) 	<ul style="list-style-type: none"> - canais virtuais - para manutenção do relacionamento com o cliente: fórum, bloq, - publicidade no Google, revistas - site (bilingue), <i>e.mail</i>, twitter 	<ul style="list-style-type: none"> - indicação (boca a boca) - demonstração/prospecção: equipe comercial - site (bilingue), blog, <i>e.mail</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - oferta de protótipo (demo), cardápio de ideias e proposta aos <i>publishers</i> - site, materiais institucionais - anúncios - site (bilingue), fórum
VENDAS			<ul style="list-style-type: none"> - realizadas por contato pessoal/ representantes junto a <i>publishers</i> - negociação direta dos produtores nas recompras de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - função da equipe comercial 	<ul style="list-style-type: none"> - função da equipe comercial e gerência de projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - do serviço: realizada por parceiros/representantes junto a publicadores
DESIGN ORGANIZACIONAL	PESSOAS	<ul style="list-style-type: none"> - requisitos: profissional multidisciplinar, criativo; usuário de games; - diferenciais exigidos: inteligência, criatividade, proatividade e autonomia - aprendizado construído - adequação de estrutura física em equipes de 3 a 5 pessoas - Figura do coordenador: visão técnica do <i>software</i>, de arte, criação e administração de pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> - requisitos: profissional multidisciplinar, criativo; usuário de games; - diferenciais exigidos: "antenado" em tecnologia, resposta dinâmica à informações do ambiente - aprendizado rápido (em tecnologia) e capacidade de adaptar e modificar - profissional criativo: aprendizado construído - coordenação: líder (para controle efetivo das metas) 	<ul style="list-style-type: none"> - requisitos: profissional multidisciplinar, criativo; usuário de games; - diferenciais exigidos: organização e controle, proposição de soluções inovadoras, criatividade, proatividade e autonomia - aprendizado construído (aprender e usar) - coordenador de arte e do gerente de projetos (controles) 	<ul style="list-style-type: none"> - requisitos: profissional multidisciplinar, criativo; usuário de games; - diferenciais exigidos: proatividade e autonomia - expertise - aprendizado construído - coordenação: líder - grau de inovação da empresa está vinculado às pessoas. 	
	PROCESSOS	<ul style="list-style-type: none"> - Foco: controle - controle de alterações (interferência do cliente) - controle de cronograma - teste contínuo da formulação à implementação (para validação) - metas ousadas de produção 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco: tecnologia: - processo adequado à tecnologia desenvolvida internamente - controle: por meio de cronograma 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco: Controle - da documentação (escopo) - do cronograma (prazo) - alta taxa de mudanças no projeto - teste contínuo da formulação à implementação (para validação) - redimensionamento dos processos 	<ul style="list-style-type: none"> - Foco: controle - controle de alterações (interferência do cliente) - controle de cronograma - testes contínuos da formulação à implementação (para validação) 	

QUADRO 5.1b – Influências do nível operacional: Análise conjunta de situações convergentes
 FONTE: A autora (2010).
 NOTA: Estruturado com base em Sashittal e Jassawalla (2001).

5.2 ESCOLHAS GERENCIAIS

As escolhas gerenciais representam a combinação de escolhas e habilidades que integram as empresas e seus ambientes. Estas escolhas são baseadas na interpretação das **experiências e esforços na implementação de estratégias de marketing** e no **comportamento estratégico e respostas às forças do mercado**, percebidos e identificados nos Estúdios. A discussão sobre o que foi observado nos casos e o entendimento sobre as situações convergentes e que evidenciam o comportamento da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos são apresentados nesta seção em três partes: no item 5.2.1, são demonstrados aspectos relativos à interação entre planejadores e implementadores e verificação das habilidades estratégicas necessárias para atuação dos estúdios no mercado de desenvolvimento de jogos. De forma complementar, no item 5.2.2, são apresentadas as questões relacionadas ao comportamento estratégico dos estúdios em resposta às forças do mercado e que explicam as improvisações e adaptações que ocorrem nos processos de implementação de estratégias de marketing quando do processo de desenvolvimento dos jogos eletrônicos.

Ao final da seção, no item 5.2.3, são apresentadas considerações sobre as escolhas gerenciais que se fizeram mais presentes e recorrentes nos estúdios e que configuram indícios das escolhas gerenciais da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos no processo de implementação de suas estratégias de desenvolvimento de jogos. O resultado da análise está consolidado no Quadro 5.2 – Escolhas Estratégicas: análise conjunta de situações convergentes.

5.2.1 Experiências e esforços na implementação de estratégias de marketing

Para identificar as experiências e esforços dos estúdios na implementação de estratégias de marketing, foram observadas a **integração entre planejadores e implementadores** e as **habilidades estratégicas** – habilidades para interpretar o mercado e responder às suas imposições; habilidades para integrar informações externas às respostas internas, por meio de planejamento e habilidades para se comprometer com os clientes e com os mercados alvo.

5.2.1.1 Relação entre planejadores e implementadores

Nos casos analisados, percebe-se que a integração efetiva entre quem planeja e quem implementa faz parte do contexto gerencial dos Estúdios. Há percepção de que o sucesso do projeto depende da sintonia existente entre as equipes, principalmente quando a equipe executora, ao se envolver nas decisões de planejamento, contribui com informações com base em sua experiência de desenvolvimento. Essa visão é compartilhada por todos os gestores entrevistados.

Destaca-se a observação captada junto ao Estúdio *Alpha*, com relação à experiência de aprendizado compartilhado por todos, que se origina tanto do acerto como do erro das decisões e escolhas gerenciais, ainda que o processo tenha sido executado por equipes distintas. Isso demonstra integração e clima de comprometimento e envolvimento instaurado no Estúdio e serve como um suporte para o processo de desenvolvimento, além de ser usado como indicativo da eficácia na implementação de estratégias:

A equipe de implementação tem que ter autonomia para participar e se envolver no planejamento, senão, não há comprometimento. Se você chega para a equipe com o planejamento pronto, engessado e a equipe tem que aceitar aquilo, ela está isenta de qualquer responsabilidade, e a responsabilidade é toda sua. Se por outro lado, ela é envolvida no planejamento e em todo o processo, há um comprometimento maior, pois há contribuição da equipe com relação ao estabelecimento dos prazos, estimativas e metas. Na empresa, procuramos fazer com que todos se comprometam. Se acertamos, acertamos todos juntos, se erramos, “nós” erramos e precisamos consertar. Há uma relação muito mais produtiva. Há comprometimento muito maior da equipe quando ela participa do processo de planejamento. (GESTOR ALPHA2)

Observa-se na interpretação dos respondentes do Estúdio *Gamma* que a integração entre as equipes – de planejamento e de execução - possibilitou inclusive diminuição dos custos operacionais relacionados às estratégias comerciais. O planejamento permeia toda a empresa, e a capacidade real de produção da equipe que executa é uma informação detida pela equipe de planejamento:

Antes tínhamos custos de fazer duas reuniões com o cliente: o contato comercial e o contato de planejamento para desdobramento das ações. Agora isso mudou. O relacionamento é total entre a equipe que planeja e a equipe que executa. O planejamento começa já na área comercial, estende-se ao gerente de projetos, que resgata detalhes com os clientes em caso de dúvidas, e vai até a equipe de execução, sob coordenação do diretor de arte. (GESTOR GAMMA1)

É um processo dinâmico. Eu particularmente tenho conhecimento profundo das capacidades da equipe que produz, mas ao mesmo tempo eles estão sempre participando dessas decisões. Muitas vezes ajudam no levantamento das horas necessárias para desenvolvimento do projeto, principalmente quando as atividades são divergentes daquelas que já estamos acostumados a fazer (GESTOR GAMMA3)

Para o Estúdio *Delta*, a ideia de que quem participa e contribui na fase de planejamento se torna acionista do projeto demonstra um estímulo ao comprometimento de todos para o sucesso da execução.

Em nosso estúdio, quando um projeto de *game* é discutido e planejado, em um primeiro momento há um envolvimento de todos da equipe e todos têm chance de contribuir. Todos que contribuíram se tornam acionistas daquela ideia, daquele projeto. Quem vai ser cobrado ou que vai fazer o controle e ter responsabilidade final por isso serão os *game-designers*. (GESTOR DELTA)

Os esforços e experiências na implementação de estratégias, além do envolvimento entre quem planeja e quem executa, são suportados também pelas habilidades estratégicas dos Estúdios, questão que será vista na sequência.

5.2.1.2 Habilidades estratégicas

As variáveis contempladas nesta categoria de análise correspondem às **habilidades de interpretação, habilidades de integração** e a **habilidade de manter compromisso com os clientes** e que permitem que os Estúdios se integrem a seu ambiente.

5.2.1.2.1 Habilidades interpretativas – como os estúdios interpretam o dia a dia e respondem ao mercado

Analisando-se as respostas dos entrevistados, é possível entender que as escolhas estratégicas são moldadas pela forma como os Estúdios interpretam o dia a dia do mercado e respondem com os recursos de que dispõem no processo de implementação de suas estratégias.

Muitos exemplos foram dados pelos estúdios sobre suas habilidades interpretativas, sendo aqui apresentada a seguinte seleção: redefinir o foco da empresa para atender a novas demandas do mercado (posicionamentos do Estúdio

Beta e do Estúdio *Gamma*); fazer uso de metodologias de controle para que as etapas planejadas possam ser flexibilizadas, sem perda de foco, caso necessário (posicionamento do Estúdio *Alpha*, do Estúdio *Gamma* e do Estúdio *Delta*); desenvolver tecnologias de forma ágil e internamente como diferencial competitivo (decisão do Estúdio *Beta*); monitorar as oportunidades e movimento do mercado, respondendo de forma rápida à tomada de decisões (posicionamento do Estúdio *Beta*); acompanhar tendências gerais detectadas por clientes, como é o caso dos *publishers* (decisão do Estúdio *Delta* e do Estúdio *Alpha*), e promover respostas precisas e soluções adequadas de desenvolvimento, no tempo oportuno (definição do Estúdio *Delta* e do Estúdio *Alpha*).

O importante de entender como funciona a empresa é compreender como fazemos os processos. Uma das coisas que foram desafiadoras foi parar e pensar em como vender nossos serviços. Como ter um discurso unificado para soluções tão diversas que fazemos? Daí, tomamos o foco das três áreas. Precisamos ter foco, e essa foi uma decisão que tomamos para dar direção à empresa. Há um discurso unificado internamente até para que a linguagem externa também seja unificada. Saber o que fazemos, saber o que falamos. É essa formalização que está presente em todo o processo, porém sem deixá-lo engessado. Isso é uma coisa que a [empresa] conquistou e temos conquistado. (GESTOR *GAMMA3*)

É possível ter uma visão muito clara sobre o que é possível construir, e o uso do *Scrum* permite flexibilidade para que seja feita alguma modificação dentro do estipulado no processo. É processo que envolve material e elementos de várias fontes e tipo de produções diferentes. E cada elemento deste tem um tempo específico. Mas sempre se segue um planejamento rigoroso com relação ao tempo e ordem das fases do processo. Se não se perde muito tempo no começo do projeto e esse tempo acaba fazendo bastante falta depois. (GESTOR *ALPHA2*)

Nossa estratégia de produção é que investimos sempre na tecnologia de base para que seja possível desenvolver produtos rapidamente. Fomos reconhecidos por recebermos encomendas e entregarmos em um mês, o que normalmente o mercado não aceitaria. Porque tínhamos a base tecnológica pronta. Investimos sempre na tecnologia de base. O jogo que estamos desenvolvendo agora será desenvolvido em um terço do tempo. Damos muito foco no desenvolvimento das plataformas de tecnologia. (GESTOR *BETA*).

Antes eu pensava que poderíamos fazer o que queríamos com a tecnologia, porque é legal, é apaixonante ... e não o que o mercado queria. E não deu certo. Hoje a gente usa a tecnologia que aquele produto exige. Nem mais, nem menos. A empresa tem sido pressionada pelo mercado, e as escolhas são feitas em cada produto, de acordo com o que é demandado pelos clientes. (GESTOR *ALPHA1*)

Há informações de que os estúdios participam de feiras, tanto para escutar e entender as demandas do mercado, como também se utilizam dessas participações e contatos com clientes para perceber oportunidades de novos negócios, tendências a respeito de novas tecnologias e funcionalidades. O monitoramento das

necessidades de clientes, inclusive de consumidores finais por meio de vários pontos de contato e canais alternativos (como a *web*, por exemplo, para melhoria do desempenho do produto e continuidade da prestação de serviços), evidencia essas habilidades interpretativas. Essas ações mais interativas e pro-ativas com o mercado correspondem às táticas utilizadas para tangibilizar tais habilidades.

Para competir com criatividade, é preciso estar dentro do tempo certo. É difícil as pessoas entenderem que a ideia pode ser fantástica, mas se o momento não for oportuno, não vai dar certo em termos de negócio. Não dá para ficar só na dicotomia ideia boa ou ruim, sem envolver a oportunidade ou o tempo certo. Os *publishers* estão na indústria há décadas. Eles são fonte primordial e por meio deles temos essa leitura de mercado. Eles sabem das coisas muito antes de chegar na mídia. (...) Já tivemos experiência de apresentar produtos perfeitos, inovadores, mas no momento errado, e, nesse sentido, de forma atrasada. O cliente já tinha naquele momento duas a três propostas no mesmo gênero. (GESTOR *DELTA*)

Na empresa não existem produtos de prateleira. Nossos produtos surgem de uma demanda do mercado. Entender e interpretar essa demanda principalmente no que se refere a um produto altamente lúdico, cujo conceito de diversão é altamente subjetivo, é desafiador. O segredo está em olhar o público alvo e pensar se eles vão gostar disso ou se eles não vão gostar. (GESTOR *ALPHA2*)

É necessário acompanhar as tendências, não só de mercado, mas também de costumes, antecipando a percepção do que as pessoas vão gostar de jogar daqui a seis meses, a oito meses ... qual tema vai estar em moda daqui a um ano. A gente é meio que guiado pela tendência do que as pessoas vão gostar de ver e ouvir. E nós precisamos procurar antecipar isso. Nossa criatividade não é podada nesse sentido, mas é guiada. (GESTOR *ALPHA1*)

A opinião do usuário conta porque se ele sair do jogo e não voltar mais é sinal de problema. Fornecer o jogo de graça e fazer com que o usuário volte e compre a continuidade é um modelo de negócio que depende, em termos de serviço, da opinião e adequação constante ao que o usuário quer. É um processo de prestação de serviço. (GESTOR *BETA*)

5.2.1.2.2 Habilidades integrativas – como os estúdios integram informações do mercado com as decisões, dentro do contexto organizacional.

Percebe-se, por meio das respostas dadas, que não há padronização entre os estúdios a respeito de como as informações de mercado são integradas com as decisões. Elas ocorrem na forma de planejamento, por meio de comunicação direta e aberta, na interação entre as áreas e processos cooperativos, sem barreiras hierárquicas entre corpo diretivo, supervisão e entre as equipes para entender as demandas do mercado.

Três dos quatro estúdios utilizam processos formais de planejamento para suas decisões, assim como fazem uso de técnicas de controle dos processos, porém não são engessados ou impedem as adequações requeridas no curso do desenvolvimento dos jogos. Percebe-se que há flexibilidade para mudanças e alterações, porém sem perder o controle. Essa percepção é compartilhada pelos gestores do Estúdio *Alpha*, do Estúdio *Gamma* e do Estúdio *Delta* com relação a processos de planejamento e controles utilizados para que o desenvolvimento dos jogos seja eficiente e para que se reduzam os riscos.

[Com relação ao desenvolvimento de produtos] é tudo planejado, com metas e objetivos, mas isso não é escrito em pedra. Ideias boas são bem-vindas e podemos reformular tudo, desde o conceito do jogo, o tema, a história, as regras do jogo (...) e até processos de produção são colaborativos. Muitas vezes temos processos de produção que são empecilhos para nossos profissionais. E escutamos as ideias propostas e, avaliamos. Se necessário, alteramos o processo. As metas são bastante audaciosas, o índice de produtividade que a gente cobra é altíssimo. (GESTOR ALPHA2)

Trabalhamos com uma estrutura de etapas para a implementação do projeto. Iniciação do projeto, em que o escopo é definido e já traz especificações para a parte criativa, tais como o jogo deve ser de tal tipo, com tal personagem, se vai ter cenas, se vai ser em 2D ou 3D. Depois vem o planejamento, que detalha o processo de criação com alguns processos e a metodologia já definida. Em seguida, vem a produção, que é a etapa que usa a tecnologia e na qual é demandado maior esforço e onde tentamos melhorar o processo sempre. É nesta fase que ocorrem mais mudanças, porém as decisões são tomadas de forma pensada. O controle é feito por meio de ferramenta de comunicação interna para lançar as atividades para os colaboradores desenvolverem e para que possamos trocar ideias. E na etapa final, é quando entregamos o produto para o cliente e fazemos o trabalho de acompanhamento pós-venda. (GESTOR GAMMA2)

Há utilização de ferramenta de controle de projetos com foco principalmente no cronograma. Dentro das equipes de arte, de programação, há liberdade para improvisar o cronograma, desde que se cumpra a maior parte dele. Em função da capacidade de execução das tarefas de forma coletiva, a equipe cumpre as tarefas (...) Ao gerente de projetos hoje cabe o gerenciamento mais estratégico das atividades macro ou intermediação das equipes. (GESTOR GAMMA3)

Hoje nossos projetos são totalmente estruturados e com foco em processo. Nosso projeto mais ambicioso tem dado certo porque focamos em um planejamento. Não que os *games* não tenham planejamento. Mas ele deve ser eficiente. Abordagem de processos, envolvimento da equipe, o que funciona e o que não funciona, filosofia de produção adotada etc. (GESTOR DELTA)

Ainda que de forma emergente e não sistematizada, registra-se que há integração do conhecimento tácito do corpo administrativo e de suas experiências em relação às decisões técnicas tomadas pelas equipes de trabalho quando necessário. Essa percepção foi identificada nas respostas do Gestor *Alpha1* e do Gestor *Beta*:

Toda vez que entra um projeto de um nível mais elevado, eu me envolvo pessoalmente, principalmente porque tenho experiência maior nisso, principalmente técnica. Eu me envolvo nos projetos na parte de produção e no direcionamento técnico quando há alguma coisa nova. Tiro dúvidas, dou sugestões. Ajudo a decidir direções. Esse *background* é bom, pois quando vem uma ideia de negócio novo, consigo apresentar a possibilidade de viabilização ou não já durante a ideia do negócio. E até na montagem do negócio. (GESTOR ALPHA1)

A hora do planejamento é a hora da ideia. A hora de receber as opiniões dos implementadores é a hora em que tudo está no papel. Quando passa para a execução, a fase das ideias é encerrada, justamente para que o projeto tenha um fim. Senão, acaba-se entrando em um ciclo vicioso, e o projeto nunca está pronto. Esse posicionamento não tínhamos antes, mas, pela experiência, precisamos adotar isso. Na busca do jogo perfeito, o projeto nunca ficava pronto. (GESTOR BETA)

Foram identificadas também estratégias tomadas sobre horizontes de planejamento nos quatro casos. Registra-se, no entanto, com destaque, a interpretação do Gestor *Beta* com relação aos horizontes de planejamento previstos para o Estúdio. Embora sem planos táticos formais e demonstrando apenas direcionamentos percebe-se no Estúdio *Beta* uma orientação ampla e deliberada com relação ao número de produtos a serem desenvolvidos no horizonte de um ano, em razão dos objetivos anuais traçados para o negócio. Ao mesmo tempo, porém, percebe-se certa flexibilidade em relação a decisões emergentes, quando do desenvolvimento efetivo dos produtos, em um horizonte de 4 a 5 meses, o que parece ser coerente com a configuração do mercado e do segmento, que exige decisões constantes de curto prazo.

Você precisa ter uma linha de onde se quer chegar e sobre o que esperamos dos projetos. Quais são os objetivos etc. Por exemplo: tenho objetivo com meu investidor de lançar três jogos até o final do ano. O primeiro eu sei, o próximo já tenho uma vaga ideia, mas para o último deixo em aberto. Eu prefiro daqui a quatro ou cinco meses pensar o que fazer. Se fazemos um planejamento hoje, focando o negócio que deverá se iniciar em seis meses, ele já começará defasado. Essa é a filosofia da empresa. (GESTOR BETA)

Alem desses exemplos que podem ser tomados como relativos às habilidades integrativas e percebidos na interpretação dos Gestores, registra-se entendimento de outras ações relacionadas que indicam formas utilizadas pelos estúdios para integrar as percepções do ambiente com os processos organizacionais e operacionais internos. Como exemplo podem ser citadas as reuniões de troca de informações com as equipes, na forma de comunicação direta e pessoal em um processo concomitante de implementar as escolhas e decisões, estimular o aprendizado e a interação entre as equipes e de promover leitura compartilhada do mercado.

5.2.1.2.3 Habilidades para se comprometer com mercados e clientes - como os estúdios tangibilizam as interpretações que fazem das demandas, do mercado e se comprometem com clientes

As habilidades para se comprometer com mercados e clientes são evidentes quando os Estúdios demonstram manter um relacionamento saudável com os clientes, apresentando soluções adequadas, adaptando os projetos a seu gosto e requisitos; quando lhes transmitem segurança com relação ao processo produtivo, com controles e apresentação das diversas fases da implementação para validações intermediárias; quando demonstram flexibilidade com relação às demandas e capacidade técnica e criativa; e, ainda, quando mantêm estreito relacionamento com o cliente, tornando-o coparticipante da implementação do projeto. Registram-se com destaque as percepções dos Gestores do Estúdio *Gamma* e Gestor do Estúdio *Delta* sobre esses aspectos:

Uma série de coisas que previmos no primeiro projeto da área de treinamento e educação serviu como um processo de revisão para os demais. Nós aprendemos muito com isso (...) Passamos a ter cada vez mais contato com o público alvo final. No primeiro projeto, por exemplo, sentamos para conversar no final. Agora, desde o início já conversamos com o cliente. Foi um aprendizado em cima da experiência com o cliente. Neste tipo de projeto, aprendemos sobre a importância de conhecer a necessidade do público, como funciona, o que mais preocupa na hora da aplicação, e podemos fazer a abordagem em determinados pontos para ajudá-lo inclusive na venda do produto. (GESTOR *DELTA*)

Na produção não há uma linguagem específica. Conseguimos atuar em várias linhas para o mercado, para mercados diferentes e nesse sentido somos flexíveis. E isso é um tipo de posicionamento nosso. O que caracteriza nossos produtos são a forma de trabalhar, são os processos e não especificamente uma linguagem criativa padronizada. Isso porque a ideia não é limitar a produção em determinado perfil de produtos, mas sermos flexíveis para dar soluções a necessidades dos clientes. (GESTOR *GAMMA2*)

O método que utilizamos nos permite uma validação de tudo o que está sendo proposto, em uma frequência bem alta. Cada fase é vista como funciona. O método permite fazer entregas curtas e nos permite validações intermediárias, acompanhamento do tempo inteiro do cliente, e se houver necessidade, de mudança. Ele permite uma interferência do cliente em determinado momento e nos permite uma reação rápida às necessidades de mudanças. (GESTOR *DELTA*)

Como é algo muito customizado, o projeto deve representar a cara de nosso cliente. Ele deve representar a natureza do processo que foi definido junto ao cliente. Então para ter efetividade no desenvolvimento do projeto é isso ... controle de documentação, que descreve o escopo do projeto e controle de cronograma. (GESTOR *GAMMA3*)

Se pensarmos no trabalho de colocação do produto para o mercado externo, o maior esforço está no relacionamento com Publisher que vai começar deste a apresentação da ideia e do protótipo. E aí tem o esforço de converter isso em um contrato, e ele de fato acontecer bem como depois que ele acontecer, manter, na sequência, um relacionamento bem saudável e frequente. Mantê-lo informado sobre o que está acontecendo, para que ele aprove, demonstrando que o projeto está alinhado as suas expectativas é um esforço para evitar situações que possam levar a custos adicionais. (GESTOR DELTA)

Em nosso estúdio funciona assim: em nosso processo, temos ciclos de desenvolvimento. Neste projeto que estamos desenvolvendo, de 15 em 15 dias temos ciclos de desenvolvimento. De 15 em 15 dias temos 100% de entrega. É um método de trabalho iterativo e incremental... o produto vai crescendo e o controle é muito maior sobre o que está acontecendo durante o processo. Vamos supor que chegou uma mudança... Estamos comprometidos com o que já foi feito. É mais fácil mudar o que não fizemos ainda. E considerando que a mudança pode acontecer na próxima fase, e nosso controle está sendo feito de 15 em 15 dias, vamos supor que o pior cenário será perdermos uma ou duas semanas de trabalho. (GESTOR DELTA)

5.2.2 Comportamento estratégico e respostas às forças do mercado

A responsividade dos estúdios às forças do mercado pode ser medida pela percepção da frequência de ocorrência das improvisações e adaptações. Tais ocorrências parecem estar vinculadas de maneira mais acentuada às forças do nível operacional, às demandas por adequações de funcionalidades ou processos criativos dos jogos por parte dos clientes. Porém, quando ocorrem, não comprometem tanto as deliberadas escolhas gerenciais sobre o controle geral dos projetos.

A utilização de processo flexível e adaptado a alterações e mudanças, assim como a utilização de metodologias que acompanham o processo de desenvolvimento e permitem validação das etapas realizadas com os clientes, parece diminuir a possibilidade de ocorrência de improvisações. Ou, na medida em que tais mudanças são necessárias, são ajustadas como parte de novo planejamento e implicam alterações de cronograma e dos custos, geralmente repassados aos clientes. Registra-se a adoção de controles baseados em metodologia ágil que reorganiza o processo quando ocorrem alterações:

Durante o processo de produção, sempre às quintas-feiras entregamos uma *build* para o cliente. Na sexta-feira ele joga e dá um retorno, apontando mudanças e alterações e sobre as avaliações feitas. Essas alterações entram novamente em planejamento, e, se necessário, é refeito o orçamento para cada um dos requerimentos solicitados. Se necessário

também o prazo é repensado ... mas tudo entra novamente em planejamento e programação. De improviso... nada! (GESTOR *ALPHA2*)

Se o estúdio não tiver um processo adaptado para as improvisações, você não vai ter uma ferramenta que lhe permita isso, e será necessário a cada momento pensar em uma solução. Vai ser uma coisa muito solta. Pode-se até jogar algum trabalho fora, mas é muito menor do que se tivesse que chegar ao final e tivesse que mudar. (GESTOR *DELTA*)

Aliada a isso, a experiência da equipe de desenvolvimento sobre aquilo que funciona e não funciona nos ajustes solicitados parece ser também uma forma de bloqueio às alterações derivadas de demandas de clientes ou o parâmetro de decisão para a continuidade ou não do projeto.

Hoje, nossa experiência e nosso aprendizado sinalizam o que é possível fazer em termos de adaptação, de acordo com a mudança estratégica do projeto. Às vezes é mais fácil jogar o projeto fora do que fazer adaptação. O controle vem do próprio mercado. Se aquilo não vai dar certo no mercado, não adianta continuar desenvolvendo ou alimentando. (GESTOR *BETA*)

Pela própria experiência dos desenvolvedores, é possível identificar o que funciona e o que não funciona, quais produtos utilizando a mesma tecnologia foram lançados etc. Mas, durante o processo, as adaptações podem ser demandadas e pensadas pelos clientes. Neste sentido, há todo um processo de redesenho, de levantamento de custos, e isso é repassado para o cliente. (GESTOR *ALPHA1*)

Lidar com improvisações e mudanças vai muito da eficiência interna da empresa, mas o improviso vai acontecer. Se o processo já prevê isso e lhe dá ferramentas para dar suporte a possíveis mudanças, e prevê isso também, é mais fácil lidar. Se por outro lado, for muito amarrado e engessado, e partir da premissa de que o que foi planejado lá atrás será entregue, a empresa vai ter problemas ... vai ter de refazer projeto, vai ter que parar todo mundo e recomeçar. (GESTOR *DELTA*)

Registram-se com destaque as visões dos Gestores do Estúdio *Delta* e Estúdio *Alpha* a respeito dos impactos das alterações demandadas pelos clientes. Na visão do Gestor *Alpha1* e do Gestor *Delta*, ainda que seja gerado novo planejamento, a interferência do cliente, conhecedor do mercado e das tendências de desenvolvimento dos jogos, tem seu lado positivo pelo compartilhamento da responsabilidade nos processos de mudança (compartilhamento de riscos). Já o Gestor *Alpha2* vê como negativas as alterações frequentes, pois podem levar à desmotivação da equipe que terá que refazer etapas e ajustes. São percepções diferentes vistas pelo enfoque administrativo (Gestor *Alpha1*) e pelo enfoque produtivo (Gestor *Alpha2*) no mesmo Estúdio (*Alpha*).

Normalmente os desenvolvedores não gostam de interferências dos clientes. Mas em nossa empresa, vemos isso com bons olhos, justamente em razão da experiência e vivência de mercado que os clientes têm e eles estão interessados no sucesso do produto tanto quanto você. Não se pode sentir que sua criatividade esteja ameaçada ou comprometida, mas é necessário entender o que ele está dizendo e tem que se adequar. Mas a interferência é grande pois ele é o detentor do recurso. (GESTOR *DELTA*)

Há muita interferência do cliente no processo. E isso faz parte. E de certa forma é muito bom porque a responsabilidade é compartilhada. Os clientes já têm essa visão do mercado de forma antecipada e como estão antenados é sempre interessante. Porém, algumas vezes são interferências ruins. (GESTOR ALPHA1)

Solicitação de mudanças constantes por parte do cliente podem levar o time a perder a fé no produto. E durante o processo, quando começam a surgir as dificuldades, e o jogo não está tão bom como deveria estar, aí é que temos que trabalhar, mexer na equipe, na estrutura e trocar os profissionais, pois o fator negativo pode comprometer e pesa muito. (GESTOR ALPHA2)

Nas visões do Gestor *Beta*, do Gestor *Gamma3* e do Gestor *Alpha2*, é possível perceber que em razão das imposições do próprio mercado, as constantes adaptações feitas nos jogos estão vinculadas às decisões emergentes, embora seja um acontecimento previamente conhecido. Como são estúdios de criação, há consciência de que haverá sempre alguma mudança no curso de desenvolvimento dos jogos, o que não significa que tal mudança tenha caráter de improvisação, já que em certo nível ela é previsível.

A criatividade empregada na adaptação do conteúdo, quando necessária, parece inerente ao trabalho da equipe, que deverá estar acostumada, pela visão do Gestor *Gamma2*, de que alterações “sempre irão acontecer”.

Nós fazemos planos, mas não conseguimos cumprir. Precisamos ter o dinamismo de mudar as coisas de uma hora para outra. Como o mercado é dinâmico, com mudanças rápidas, nós precisamos nos adaptar constantemente. Às vezes há programação para desenvolver um produto em seis meses (...) às vezes neste tempo as coisas já mudaram e as pessoas querem outro tipo de jogo (...) O que era *hit* naquela época, depois de um tempo já não é mais. O mercado é muito dinâmico e é preciso acompanhar as tendências. (GESTOR BETA)

Se você vai por um caminho muito explorado, você diminui os riscos, e, conseqüentemente, as mudanças e revisões que possam ocorrer. Nesse ponto há mais controle. Mas nem sempre isso é estratégico, justamente se você está propondo algo novo. Acho que faz parte da essência do processo de implementação do *game* essa característica de ter que rever. (GESTOR DELTA)

Quanto ao impacto na autonomia e na liberdade de criação, eu procuro conscientizar a equipe de criação. O projeto sempre vai ter algum impacto e interferências durante seu desenvolvimento e é muito difícil que algum projeto seja o mesmo que foi concebido desde o começo. É preciso partir do princípio, não do que ‘pode acontecer’, mas que ‘vai acontecer’. E é isso que procuramos passar para a equipe. (GESTOR GAMMA2)

Improvisação somente em situação de desespero. Se o jogo está pronto, com data de lançamento marcada e há necessidade de mudança radical extrema e só temos dois a três dias para arrumar. Somente nesta situação. (GESTOR ALPHA2)

5.2.3 Análise das escolhas gerenciais da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos: experiências e esforços na implementação de estratégias e responsividade às forças do mercado

É perceptível que nas escolhas gerenciais, referenciadas nas experiências e esforços no processo de implementação, assim como no comportamento estratégico e na responsividade às forças do mercado, há elementos comuns aos estúdios, com grande probabilidade de que sejam comuns também à maioria dos estúdios e à toda indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

Conforme explicitado nas respostas dos gestores, os esforços nos processos de implementação de estratégias frente às forças do mercado vão desde requisitos intrínsecos, próprios do perfil desta indústria criativa, tais como técnica, programação, inovação e arte, até a integração de requisitos extrínsecos, inerentes aos processos de alcance e manutenção de competitividade, em face das exigências dos clientes e do próprio mercado. Estes últimos podem estar relacionados à adoção de níveis de qualidade, de criatividade e de gerenciamento de custos, frente às demandas dos clientes.

A personalização ou customização dos produtos (por demanda do cliente corporativo ou ainda por sugestão de melhorias por parte do usuário final) parece ser uma das formas de os mercados alvo conduzirem indiretamente as estratégias dos estúdios e, conseqüentemente, de conduzirem diretamente suas escolhas, impondo-lhes tomada de decisões que também impactarão os esforços de implementação.

Consumidores finais, por exemplo, influenciam na estratégia de publicação e nas decisões de desenvolvimento na indústria de jogos eletrônicos por meio de duas formas: a) por meio do *feedback* dado sobre sua experiência de interação com o jogo e sobre sua jogabilidade (*feedback* dado por consumidores finais externos) e b) por meio das contribuições e sugestões de melhorias estruturais (dadas por consumidores internos, ou seja, pelos profissionais das empresas, quando em teste e experimentação como usuários finais dos jogos desenvolvidos).

Sashittal e Jassawalla (2001) consideram essas decisões ou escolhas gerenciais resultantes da ligação efetiva da organização com seu ambiente. Elas

correspondem às combinações interpretativas que os gestores fazem das forças externas, da estratégia definida com relação a objetivos, emprego de recursos e mercado alvo, além dos ajustes necessários no design organizacional para execução das escolhas que são traduzidas em táticas implementadas no nível funcional.

Esta análise conjunta entre leitura de mercado e as táticas refere-se à complexa interdependência entre planejamento e implementação, que, normalmente a literatura enxerga como independentes, e Sashittal e Jassawalla (2001) afirmam ser processos interativos:

A complexa interdependência entre os dois processos [planejamento e implementação] impedem a desconstrução de planejamento de mercado e implementação conceitualmente separados, analisados de forma independente, e quando isso é feito, falha-se na adequada explicação do primeiro ou do segundo. Ao invés disso, as interações entre os planejadores e implementadores e a responsabilidade do plano para a implementação e vice-versa parecem explicar muito do que acontece. (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 53, tradução nossa)

No ambiente da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, essa interpretação pode ser observada nos esforços e experiências dos estúdios com relação à formulação e implementação das estratégias para o desenvolvimento dos jogos. Além disso, é possível observar esforços e experiências também nas habilidades requeridas para interpretar as necessidades do mercado de compradores e usuários de jogos e nos requisitos mínimos de integração da organização no comprometimento e resposta dados aos clientes. Essa conduta aparece na interpretação feita pelos gestores quando respondem a questionamentos sobre o relacionamento existente entre planejadores e implementadores.

Embora as empresas que compõem a indústria sejam de pequeno porte e, ainda que em certos momentos a figura do planejador se confunda com a figura do implementador por falta de estrutura e de pessoas, dadas as condições peculiares da indústria, percebe-se que o processo de desenvolvimento de jogos eletrônicos exige uma clara etapa de planejamento em razão do nível de complexidade dos projetos e dos requisitos técnicos e artísticos exigidos nos produtos etc.:

pensando na fase de arte e design, se não há um planejamento coerente, é impossível seguir em frente e ficamos meio engessados. Por exemplo: O jogo deve ter um personagem. Mas que tipo de personagem? Qual formato? Será *real time*? São informações que a equipe de criação precisa ter previamente para direcionar o trabalho a ser executado.

Nos quatro casos analisados, houve manifestação da interdependência e grau de interação relativamente intenso entre equipe de planejamento e equipe de execução, em um processo colaborativo dentro do estilo de administração participativa próprio dos estúdios, em que “pessoas são chamadas para dar ideias” e para se “*comprometer*” de forma conjunta com as decisões tomadas.

Ainda que as decisões sejam estruturalmente descentralizadas em razão da estrutura orgânica subjacente, e que corresponde a uma das características dessa indústria, percebe-se que, com relação ao planejamento e à implementação as experiências passadas das empresas no nível corporativo ou ainda dos próprios gestores têm servido para sustentar as **habilidades de interpretação de mercado** que foram apontadas.

O que se percebe, porém, é que, embora sejam interpretados como planejamentos formais, eles “não são escritos em pedra”, dadas as próprias condições dinâmicas e orgânicas desse perfil industrial. Os conteúdos da estratégia deliberada com relação ao negócio, ao mercado alvo, ao tipo de produto ou serviço oferecido, são relativamente conhecidos e definidos como um padrão geral de escolhas em termos de estratégias de negócio, foco e posicionamento. Porém, não ocorre o mesmo com relação às estratégias emergentes, ou ao conteúdo estabelecido para tal, definido para curto prazo e vulnerável às interferências dos clientes, do mercado, da tecnologia ou das próprias decisões gerenciais, inclinadas a reagir automática e inesperadamente ao mercado.

Essa flexibilidade quanto à implementação é percebida de maneira muito evidente nos estúdios, e com grande probabilidade de que o seja também em toda a indústria, como uma das **habilidades integrativas** requeridas nas escolhas estratégicas. A maneira como ocorre a interação, o estreito relacionamento e contatos mantidos pela equipe com seus clientes, que interferem nos processos de desenvolvimento e na implementação, quando em projetos customizados, são representativos da forma como ocorrem as interações entre o emergente conteúdo estratégico e a implementação no âmbito tático do ambiente tarefa, conforme proposição de Sashittal e Jassawalla (2001).

Considerando o ciclo de vida dos jogos, a falta de padronização (em razão da exclusividade exigida em cada projeto), a rápida obsolescência das “novidades” e os modismos inerentes à indústria, essa flexibilidade para entender mercados e

implementar as decisões parece ser uma condição essencial que dá leveza e adaptabilidade aos processos de implementação de estratégia no desenvolvimento deste tipo de produtos.

Ainda que alterações sejam inerentes às decisões gerenciais nessa indústria, em razão do dinamismo, das altas taxas de mudança, principalmente em projetos customizados, ou em razão de inovações tecnológicas percebidas nas tendências de mercado¹⁷, a incidência de **adaptações** – “reposicionamento de energia e recursos no fluxo das decisões” - mais do que **improvisações** – “convergência temporal entre a geração e execução da resposta” (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001 p.53, tradução nossa) - parecem ocorrer por uma perspectiva focada no atendimento ao cliente e, neste caso, pela necessidade premente em satisfazê-lo como forma de entregar valor, e não por ato intuitivo da organização.

Neste ponto, destaca-se a **habilidade estratégica de se comprometer com mercados**, percebida nessa indústria, tanto por uma estratégia deliberada, pelo objetivo de estar no negócio (conforme citado: “como objetivo de médio prazo, queremos desenvolver jogos para outras plataformas e de longo prazo, queremos diversificar os negócios”) ou mesmo por decisões súbitas e improvisadas, relacionadas à captura de oportunidades sincronizadas e simultâneas à execução, conforme descrito abaixo:

Tivemos um projeto *best seller* na empresa em que o planejamento foi relativamente simples, feito em uma tarde... E eu banquei o projeto, assumindo riscos se ele não desse certo. Foi um projeto rápido e virou sucesso. Por um bom tempo, este jogo pagou as contas da empresa (...)

Dentro desta abordagem, interpreta-se também a **habilidade de se comprometer com clientes**. Tomam-se para sedimentá-la as considerações da indústria sobre a importância de ouvi-los, de construir relacionamentos de confiança e de se comprometer com suas demandas para a efetividade do produto, tendo como lado positivo, inclusive, o compartilhamento dos riscos em situações nas quais o cliente pode ser considerado coparticipante da ideia e do processo de desenvolvimento dos jogos.

¹⁷ A esse respeito, toma-se como exemplo o lançamento do Wii da Nintendo, que, de acordo com interpretação do Estúdio *Gamma*, reconfigurou o setor impondo no imaginário das pessoas uma tendência de maior interface possível entre jogo e usuário, o que influenciou nas estratégias e decisões de todos os segmentos de mercado de quem produz jogos eletrônicos, independentemente do nicho.

Considerando ainda a complexidade que envolve o desenvolvimento dos jogos eletrônicos, parece ser importante a utilização de metodologias para que as estratégias pensadas sejam implementadas e para que sejam minimizadas as alterações nos requisitos dos projetos. Esta maneira de pensar remete a situações de implementação cuja ênfase, de acordo com Sashittal e Jassawalla (2001), “está em ações e em controlar o processo de desenvolvimento com mecanismos administrativos (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p. 51, tradução nossa).

Em resposta às forças de mercado, percebe-se que as metodologias de gerenciamento de projetos e as técnicas de controle adotadas na indústria tendem, de certa forma, a bloquear ou minimizar a **frequência das alterações**, conforme os níveis de controle adotados em cada metodologia.

Considerando que a possibilidade de ocorrência de alterações em alguns projetos é alta, o monitoramento mais acurado do escopo, a apresentação prévia para clientes em projetos mais inovadores e as validações intermediárias fazem parte dos mecanismos administrativos normais dos estúdios para controlar o desenvolvimento dos jogos. Além destes mecanismos, quando necessária a utilização de técnicas específicas de acompanhamento e de monitoramento do cronograma com realinhamento ágil do escopo (a exemplo do *SCRUM*), é vista como muito útil na interpretação dos gestores. Podem ser consideradas como alternativas criativas para minimizar riscos de grandes alterações, perda de trabalhos avançados e perda do controle sobre os processos de implementação das decisões no desenvolvimento dos jogos.

Embora todo enfoque demonstrado até aqui tenha observado interferências sobre os projetos como forças negativas que geram rupturas e adaptações, é significativa a verificação de que em algumas situações as mudanças podem ser vistas também como positivas. Tratando-se de possíveis alterações nas escolhas estratégicas organizacionais, é importante registrar o valor de estar próximo aos clientes, principalmente junto dos *publishers* ou identificando manifestações de usuários, como uma maneira de manter contínuo aprendizado sobre o movimento dos mercados de tecnologia e entretenimento, para verificar tendências que sejam capturadas como oportunidades.

Essa visão parece ser uma maneira de antecipar mudanças e corresponde à visão de Sashittal e Jassawalla (2001) sobre certo processo de **gestão criativa**

efetiva como resposta às forças do mercado, e que leva à improvisação ou adaptações com resultados positivos, minimizando a forma como as mudanças afetam a estratégia diretamente:

a gestão da criatividade como resposta às forças do mercado se reflete no fluxo de decisões em tempo real sobre improvisações e adaptações que constroem e reforçam os relacionamentos com clientes e mantêm ou melhoram a posição da organização no mercado, ainda que rompantes e competitivas mudanças pareçam afetar a efetividade de estratégia diretamente. (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001, p.63, tradução nossa)

Os argumentos dos pesquisadores parecem ser consistentes com a forma criativa de bloquear, ainda que de maneira emergente, possíveis impactos negativos dos movimentos do mercado, ao promover alterações sobre o fluxo de decisões conhecidas, de forma mais radical e efetiva. Com base nesta reflexão, registra-se que sucessos e falhas de competidores percebidos na movimentação do mercado e da indústria são vistos como importantes para identificar oportunidades de explorar segmentos, produtos ou abordagens ainda inexploradas. Tal postura fez com que a rota estratégica de um dos estúdios analisados fosse alterada, levando à troca de desenvolvimento de jogos para empresas de telefonia (*mobile*), para o desenvolvimento de jogo massivo baseado na rede eletrônica (*web*).

E finalmente, analisando-se as etapas de desenvolvimento dos jogos eletrônicos, a interpretação que se faz do processo de implementação resultante de improvisações ou de alterações é que as escolhas para a implementação surgem de uma mistura complexa:

- a) **das mudanças estratégicas no nível organizacional**, normalmente originadas nas “leituras” sobre o mercado de jogos e sobre o setor das desenvolvedoras e que incidem sobre decisões de negócios;
- b) **das mudanças táticas**, resultantes de solicitações e sugestões de clientes e consumidores, ou por intuições dos empreendedores e que impactam diretamente o produto e o serviço;
- c) **das explosões criativas**, originadas nas motivações diárias dos envolvidos (indivíduos e equipes) e que ocorrem no processo, tema que será visto mais adiante em outra seção do capítulo,

O Quadro 5.2 mostra as escolhas estratégicas observadas na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos, analisadas de maneira sintética, porém com detalhamento das situações convergentes identificadas nos casos estudados.

CATEGORIAS		<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
PLANEJADORES E IMPLEMENTADORES	RELACIONAMENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Interdependência entre equipe de planejamento e execução (comportamento ativo); equipe de execução participa do planejamento (comprometimento) - erros/acertos das decisões: experiências compartilhadas (interatividade constante) - troca de experiências: corpo diretivo X equipes e equipes experientes X novatas 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento de planejadores e implementadores (pontual e conforme solicitação) - interação entre as equipes: pessoas são chamadas para dar idéias 	<ul style="list-style-type: none"> Interdependência entre equipe de planejamento e execução (comportamento ativo) - integração de toda a equipe: capacidade de produção da equipe já deve ser conhecida na venda e início do planejamento - coesão do discurso: mesma linguagem interna e externa 	<ul style="list-style-type: none"> Interdependência entre equipe de planejamento e execução (comportamento ativo) - interação de todos na discussão do projeto e planejamento do jogo; todos têm a chance de contribuir - equipe de produção: relação muito próxima com o demandante (interno)
	HABILIDADES ESTRATÉGICAS	INTERPRETATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> - percepção do que os clientes querem - leitura do mercado para antecipar demandas (próximos 6 meses) - percepção de oportunidades de novos negócios, novas tecnologias, tendências 	<ul style="list-style-type: none"> - percepção do que o mercado quer - percepção do que o usuário quer - rapidez de resposta no desenvolvimento de algum projeto ou solução - percepções de tendência, lançamento e emprego de novas tecnologias (todos) 	<ul style="list-style-type: none"> - percepção do que os clientes querem - percepção da carência do mercado em <i>serious games</i> - percepção de capacidade produtiva (interna) limitada (administração)
Táticas:		<ul style="list-style-type: none"> - participar de feiras e escutar os <i>publishers</i>; - receber informações da equipe (trazidas do mercado) e integrar novas idéias 	<ul style="list-style-type: none"> - participar de feiras e trazer idéias - desenvolver tecnologia internamente - ter plataforma de tecnologia para mais rápido atender ao mercado (diferencial) 	<ul style="list-style-type: none"> - receber informações da equipe (trazidas do mercado) e integrar novas idéias - incrementar pessoas à equipe/terceirização - necessidade de organização de processos 	<ul style="list-style-type: none"> - participar de feiras e escutar os <i>publishers</i>; - perceber oportunidades do mercado: aliar capacidade de produção e momento certo para vender a ideia
INTEGRATIVAS		<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento formal: metas e desafios, adequação a prazos, mas com flexibilidade (plano geral). - Reuniões constantes: informações e comunicação em tempo real com equipe de implementação (<i>on line</i> e presencial) - responsabilidades divididas por todos - equipe multifuncional, pequena e autônoma - resposta rápida e produtividade - implementar ⇔ aprender (processo interativo e sistemático) - flexibilidade: nos negócios, com os clientes com os processos e com equipe 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento informal: sem planos táticos (apenas direcionamentos) - estabelecimento de objetivo (mercado - produtos), metas (produtos/ano) - Reuniões e comunicação direta pessoal - equipe multifuncional, aberta a aprendizado: implementar ⇔ aprender (processo interativo e sistemático) - Flexibilidade: para repensar a rota e replanejar; ou radicalização: jogar fora um projeto por não se adequar ao momento e interesse do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento formal: metas e desafios, adequação a prazos, mas com flexibilidade (plano geral) - equipe multifuncional, pequena - implementar ⇔ aprender (processo interativo e sistemático) - Fluxo contínuo de comunicação e interação (<i>on-line</i> e presencial) - participação da equipe nas decisões - flexibilidade: com os clientes, nas soluções demandadas para seus mercados 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento formal: metas e desafios, adequação a prazos, mas com flexibilidade (plano geral) - equipe multifuncional, pequena - Fluxo contínuo de comunicação e interação (<i>on-line</i> e presencial) - flexibilidade: com os clientes com os processos e com equipe
COMPROMETIMENTO COM CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> - escutar os <i>publishers</i> - manter contato do produtor da empresa com o produtor do cliente - adaptar ao gosto e adequar requisitos do cliente - autocritica da produção: entregar o melhor para os clientes (auto-exigência criativa) 	<ul style="list-style-type: none"> - o mercado é dinâmico e há necessidade de acompanhar tendências em tecnologia para responder rapidamente - adaptar-se às sugestões dos usuários: contato e manifestações por fórum, <i>blog</i>, <i>twitter</i> (acatar sugestões e opiniões para fidelizá-lo) 	<ul style="list-style-type: none"> - visão multidisciplinar: estímulo das capacidades internas para apresentar soluções para clientes; - percepção de exigências por inovação - percepção de mudanças no mercado dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - escutar os <i>publishers</i> - adaptar ao gosto e adequar requisitos do cliente (corporativo) e do usuário final (em produções próprias) - entregas dentro do prazo requerido pelos clientes 	
RESPONSIVIDADE ÀS FORÇAS DO MERCADO	IMPROVISAÇÃO ADAPTAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> Frequência de improvisação: baixa Frequência de adaptação: moderada (conforme solicitações dos clientes), porém controlada Mecanismos administrativos - uso de metodologia ágil (SCRUM) para controle e resposta rápida - apresentação de uma prévia para clientes (em projetos inovadores) - mudança do time executor para não comprometer a fé no produto 	<ul style="list-style-type: none"> Frequência de improvisação: baixa Frequência de adaptação: moderada (com relação às novas tecnologias disponíveis no mercado e às necessidades do próprio mercado) Mecanismos administrativos: - monitoramento do tempo final para dar idéias e sugestões: pontual (para que o projeto tenha fim e seja implementado) - acompanhamento pessoal (supervisor) - acompanhamento físico (cronograma) 	<ul style="list-style-type: none"> Frequência de improvisação: baixa Frequência de adaptação: constante (em função de alta taxa de mudança dos projetos customizados), porém, controlada (dentro de previsões iniciais) Mecanismos administrativos: - escopo: documentação de todas as necessidades do cliente (e replanejamento se necessário) - validação intermediária - acompanhamento pessoal (ger. projetos) - acompanhamento físico (cronograma) 	<ul style="list-style-type: none"> Frequência de improvisação: baixa Frequência de adaptação: Mercado externo: moderada (conforme solicitações dos clientes), porém controlada; Mercado interno: constante (em função de alta taxa de mudança dos projetos customizados), porém, controlada Mecanismos administrativos - uso de metodologia ágil (SCRUM) para controle e resposta rápida - validação intermediária interna (equipe) - validação com público alvo (<i>focus groups</i>) - acompanhamento do produtor

QUADRO 5.2 – Escolhas estratégicas: Análise conjunta de situações convergentes
 FONTE: A autora (2010)
 NOTA: Estruturado com base em Sashital e Jassawalla (2001).

5.3 EFETIVIDADE DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING: INDICADORES E RESULTADOS

A efetividade das estratégias de marketing adotadas nos Estúdios foi avaliada a partir da percepção dos gestores sobre o **desempenho e alcance dos objetivos com relação a mercados, clientes conquistados e produtos desenvolvidos**. E também com relação aos **resultados obtidos pela equipe em termos de satisfação e clima organizacional**.

As opções estratégicas de foco no mercado corporativo internacional ou mercado corporativo local e a adequação dos processos produtivos às exigências qualitativas, técnicas e de preço desses perfis de clientes podem ser tomados como requisitos para demonstrar a competitividade dos estúdios, que têm levado ao crescimento de seus negócios. Além do aprendizado com relação ao processo produtivo, o que impacta também os resultados psicossociais da equipe, registram-se a recompra por parte de alguns clientes, a continuidade na prestação de serviços e o aumento do faturamento na média dos últimos dois anos, como sinal de reconhecimento da competência técnica dos estúdios derivada da efetividade das estratégias implementadas.

5.3.1 Resultados relacionados a produtos, mercados e clientes

Demonstrando alguns indicadores da implementação das estratégias de desenvolvimento de produtos, destacam-se histórico de produtos desenvolvidos, o nicho específico atendido, o tipo de projeto e a percepção que os clientes têm sobre a capacidade técnica dos Estúdios. Paralelamente a esses resultados, aponta-se que a cada etapa validada com os clientes, quando do desenvolvimento dos projetos focados em clientes corporativos, há um processo de aceitação das fases já desenvolvidas, e, portanto, demonstra também resultados sobre a aceitação de continuidade do trabalho.

O portfólio é bem variado. Variadas plataformas e diferentes públicos. Em três anos, produção de 23 títulos, em várias plataformas e vários estilos e públicos diferentes. São só três anos e já são três anos. A maioria das pessoas não acredita vendo o nosso portfólio e vê o que a gente construiu em três anos. (GESTOR ALPHA1)

Hoje, 100% das minhas vendas são representados por vendas para o mercado externo. A empresa dobrou de tamanho a cada ano, e isso se reflete em nosso faturamento, em nossas vendas, no desenvolvimento de novos produtos. (...) Eu, meu sócio e todos os colaboradores conseguimos provar que a estratégia que

adotamos tem fundamento, pois crescemos de três, pessoas há três anos para mais de 65 hoje. Organicamente, só executando trabalhos para os clientes, que foram voltando com novos trabalhos ... e a gente aperfeiçoando os processos de produção, de atendimento *offshore*. (GESTOR ALPHA1)

Nas conferências de que participamos, escutamos de nossos clientes que somos organizados. Os clientes fazem trabalhos recorrentes e assim tomamos isso como um processo de reconhecimento. E [o reconhecimento vem] também na própria expansão de novos produtos demandados por esses clientes. (GESTOR ALPHA1)

Ainda somos reconhecidos por desenvolver jogos para a área de *mobile*. Recebemos ainda e-mails de distribuidores na China, querendo fazer parceria e distribuição. Esse reconhecimento também é visível nos contatos que fazemos quando participamos de feiras. (GESTOR BETA)

Antes fazíamos o que o mercado queria e pedia. Hoje fazemos o que o mercado quer naquilo que nos especializamos. 'É daí que vem nosso reconhecimento'. (GESTOR GAMMA1)

Considerando a média dos últimos dois anos, a empresa cresceu três vezes mais, por causa do foco dado ao *serious games*. O setor estava reprimido e ninguém estava oferecendo esse tipo de produto. (GESTOR GAMMA1)

O projeto que é desenvolvido hoje não é um projeto pequeno. Leva em média de seis meses a um ano. Isso muda no contexto das empresas que têm que fazer o jogo em dois ou três meses. Quando o projeto tem um desenvolvimento em um prazo maior como os nossos, os contatos parciais com o cliente em cada fase, os *milestones*, permitem perceber o reconhecimento do cliente, principalmente quando somos autorizados por ele a dar continuidade ao projeto. (GESTOR GAMMA1)

No mercado interno, vemos como resultado positivo a procura por nossos serviços. A visibilidade vem da procura que temos e no assédio para a produção de alguns projetos. Nós temos quatro produtos publicados, três voltados para treinamento e educação. Somos vistos como um estúdio especializado em *serious games* por termos publicado jogos nessa área. E publicar um produto nessa linha é difícil de acontecer. O jogo voltado a treinamento é feito sob encomenda e não é um produto de prateleira encontrado facilmente. (GESTOR DELTA)

Dos clientes que nos conhecem lá fora, estamos começando a ser percebidos como um estúdio bastante criativo e que tem entregas muito boas e isso estamos falando de uma percepção ligada aos nossos diferenciais. Quando [o estúdio] é apresentado ou recomendado por um parceiro a um terceiro, a forma como somos apresentados e as qualidades que são levantadas sinalizam como somos vistos. Normalmente, isso acontece nas feiras e ao longo do ano, havendo, por exemplo, um processo de troca de contatos e de e-mails. (GESTOR DELTA)

5.3.2 Resultados psicossociais

Com relação aos resultados que se originam no clima organizacional das empresas e na motivação dos profissionais envolvidos, o material empírico coletado não apresentou nenhum processo formal. Porém, a interpretação dada pelos gestores sinalizou que trabalhar nesse ambiente de desenvolvimento de jogos é bastante motivador para as próprias equipes, pelo fascínio que os profissionais têm, tanto pela

área de jogos como pelo trabalho em desenvolvê-los. Registram-se as interpretações obtidas junto ao Estúdio *Gamma*, com relação à motivação da equipe, e na sequência são apresentadas as considerações do Estúdio *Alpha*, com relação ao suporte dado para que esta motivação aconteça.

O próprio fato de o status do projeto estar como finalizado e já aparecer um novo, isso já parece dar motivação para a continuidade no trabalho em novo desafio. (GESTOR GAMMA2)

Sempre há um pouco de brincadeira e se o projeto foi entregue no prazo, no tempo certo, automaticamente já passamos para outro desafio. Os resultados comemorados não fazem parte de uma etapa final, mas fazem parte do show diário da empresa. Logo que os jogos são lançados, é possível a atualização do portfólio dos envolvidos e cada um se sente 'dono' daquele produto entregue. (GESTOR GAMMA2)

O tipo de coisas que produzimos por si já é um fator motivador. É um tipo de trabalho de que precisa gostar para fazer. É uma característica do negócio. A equipe se manifesta dessa forma, com curiosidade, às vezes competição com os processos de criação de outras empresas, e isso é retratado no clima da empresa. (GESTOR GAMMA2)

Na percepção dos Gestores *Alpha1* e *Alpha2*, é importante dar suporte para que os resultados psicossociais sejam alcançados. De modo particular nesse Estúdio, é possível identificar que um modelo de fusão de competências e habilidades técnicas, aliado ao rompimento de padrões administrativos estabelecidos, promove clima organizacional positivo e satisfação para os profissionais envolvidos.

Nós trabalhamos sempre com pessoas de alto nível de instrução, mas a motivação delas não é só financeira. Têm orgulho de trabalhar na empresa, têm orgulho do resultado do trabalho deles. Há satisfação quando há percepção de grande número de acessos ao jogo, 15 milhões de acessos na *internet* em 2 meses... há um nível de satisfação pessoal e profissional que dinheiro nenhum paga. Elas sabem que fazem parte de um time de elite, cercado por pessoas de talento... e são elogiadas publicamente pelo trabalho que desempenharam ...isso tem algum valor. Esses valores intangíveis trazem um retorno muito grande, muito mais do que dinheiro. (...) Trabalhar com dois monitores, ter equipamento de última geração, ter acesso a informações de alta tecnologia são fatores também que, para o nível de pessoas com as quais a gente trabalha, representam muito mais do que um retorno financeiro. (GESTOR ALPHA2)

Nós criamos um estúdio brasileiro, mas se você for olhar como a gente trabalha aqui é possível ver que alguns paradigmas são quebrados. Por exemplo, se você chegar às oito e meia da manhã, talvez não encontre nenhuma pessoa ... Nós não estamos muito preocupados em controlar horário, mas com a produtividade. A gente sabe que muitos valores vêm de outras coisas que não são só salário, mas do bem-estar do ambiente do trabalho. A gente tenta balancear isso bastante e vê o que é importante para esse tipo de profissional. (GESTOR ALPHA1)

Sempre que o produto sai no mercado é uma alegria. Às vezes, pessoas que não trabalharam diretamente no projeto têm uma realização ao ver seu sucesso. Ver o jogo ser vendido, ver que ele saiu na mídia, em versão em caixinha em grandes distribuidores, é um motivo de muito orgulho. (GESTOR ALPHA2)

5.3.3 Análise da efetividade das estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos: resultados organizacionais e humanos

Para Sashittal e Jassawalla (2001), embora os gestores normalmente se preocupem com vendas, rentabilidade e lucros, nas pequenas empresas consideradas em sua pesquisa, tanto crescimento organizacional como resultados psicossociais demonstraram ser importantes indicadores da efetividade da estratégia.

Da mesma forma, no contexto da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos e das micro e pequenas empresas nela inseridas, a identificação de metas estabelecidas e alcançadas, bem como de resultados qualitativos percebidos, podem ser tomados como indícios quantitativos e qualitativos de efetividade da estratégia de marketing, com relação a **produtos, mercados e clientes**. Esses indicadores são apontados a partir das seguintes questões:

- a) **produtividade**: avaliada considerando o número de títulos de jogos publicados em determinado período; a quantidade e tipo de plataformas para as quais já foram desenvolvidos jogos;
- b) **competência técnica e criativa**: observada em clientes e mercados atendidos; nas premiações conquistadas pelo desempenho criativo e na performance dos jogos no mercado. E complementada ainda, com número de acessos a jogos, quando desenvolvidos para a plataforma da rede de computadores;
- c) **orientação para o mercado**: ressaltada no alcance das vendas para mercado externo e ou interno;
- d) **competitividade do negócio**: baseada no histórico de crescimento das vendas em determinado período; no reconhecimento das habilidades organizacionais (orientação à inovação) e das habilidades humanas (comportamento criativo);
- e) **competência gerencial** – percepção da agressividade estratégica na oferta de valor (qualidade dos produtos e custo-benefício) e percepção da conquista de mercados (mercados corporativos externos e internos); e
- f) **qualidade do processo** – avaliação nos retornos e recompras de produtos e serviços pelos clientes e nas recomendações de terceiros (em razão do reconhecimento da qualidade do trabalho).

Além dos indícios sobre resultados organizacionais observados, são apresentados os seguintes elementos tomados como **resultados psicossociais**:

- a) **satisfação pessoal:** observada no processo de desenvolvimento de produto motivador;
- b) **comprometimento:** percebida na interpretação quanto ao engajamento nos desafios da empresa e cooperação voluntária entre equipes;
- c) **orgulho:** analisado a partir da interpretação sobre o sentimento de pertença: “por pertencer a uma elite criativa”;
- d) **satisfação profissional:** observada a partir de infraestrutura (equipamentos) disponível para desenvolver um bom trabalho; percebida na quebra de paradigmas, com a flexibilização de horário de trabalho; e
- e) **segurança:** avaliada nas informações sobre bons salários e na ambiência dos estúdios.

Esses e outros indicadores percebidos na interpretação do conjunto dos casos da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos são mostrados no Quadro 5.3 – Efetividade da Estratégia: Análise conjunta de situações convergentes.

CATEGORIAS		<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
RESULTADOS	PRODUTOS, MERCADOS, CLIENTES	<p>Produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - número de títulos publicados/ plataformas - títulos / período - premiação <p>Mercados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - número de acessos na <i>internet</i> (em jogos publicados nesta plataforma) - plataformas nas quais os títulos foram publicados - públicos diferentes atendidos <p>Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>publishers</i> atendidos (competitividade de alcance internacional) - retorno de clientes e recompras (percepção de valor) - indicações/elogios de clientes (a respeito da organização do Estúdio) <p>Financeiro/vendas</p> <ul style="list-style-type: none"> - faturamento – volume de vendas 	<p>Ainda não há referência da efetividade da estratégia sobre a nova modalidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>jogo massive multiplayer (web)</i> <p>Resultados de estratégias passadas quando da produção de jogos para telefonia móvel, com reflexos positivos para a empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - premiação - reconhecimento do Estúdio e sua habilidade técnica como produtor de jogos para telefonia móvel entre clientes e concorrentes. - Contatos recorrentes de clientes da Ásia para parceria no desenvolvimento e distribuição de jogos para telefonia móvel - crescimento de mais de 100% - entre 10 e 30% das vendas eram representadas por vendas para o mercado externo 	<p>Ganhos de aprendizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - antes se fazia de tudo para todos - agora se faz que o mercado quer dentro da especialização e nicho focados. <p>Produto/ Mercado internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - premiação no mercado internacional <p>Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - validação parcial dos projetos e continuidade no desenvolvimento dos mesmos - recompra de serviços - atendimento a grandes empresas nacionais <p>Crescimento</p> <ul style="list-style-type: none"> - nos últimos 2 anos a empresa triplicou de tamanho 	<p>Produto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - número de títulos publicados na área de treinamento - premiação <p>Mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> - abertura de oportunidade no mercado de <i>serious games</i>, com os produtos de treinamento criados <p>Clientes como parceiros</p> <ul style="list-style-type: none"> - recomendações e qualidades realçadas sinalizam como o estúdio é visto
	ORGANIZACIONAIS E PSICOSSOCIAIS	<p>Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - relação do número de funcionários contratados/ ano x tempo da empresa no mercado - relação <i>turnover</i> / tempo da empresa no mercado <p>Psicossocial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>comprometimento</i> (cooperação voluntária) - <i>orgulho</i>: percebido com o número de acessos na <i>internet</i> aos jogos produzidos pela empresa (embora não se tenha participado de sua produção); ou por ver o jogo sendo vendido no mercado; ou por notícias que saíram na mídia - <i>satisfação profissional</i>: pela infraestrutura e apoio tecnológico para desenvolvimento dos produtos; - quebra de paradigmas organizacionais estabelecidos: flexibilização do horário de trabalho, gerando <i>clima positivo</i> 	<p>Não interpretados</p>	<p>Organizacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> - projetos finalizados e entrada de novos: continuidade e desafio para toda empresa <p>Psicossocial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>orgulho</i>: projeto finalizado e lançamento no portfólio dos envolvidos: cada um é como se fosse dono daquele produto entregue - <i>Satisfação pessoal e profissional por fazer parte da elite criativa</i>: - o produto que é desenvolvido já por si só é algo motivador; - curiosidade e competição, com relação a processos internos e processos de criação de outras empresas 	<p>Não interpretados</p>

QUADRO 5.3 – Efetividade da Estratégia: Análise conjunta de situações convergentes
 FONTE: A autora (2010).
 NOTA: Estruturado com base em Sashittal e Jassawalla (2001).

5.4 COMPORTAMENTO CRIATIVO E ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO: INFLUÊNCIA DA CRIATIVIDADE E DA INOVAÇÃO NA IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING

De uma forma geral, na percepção dos Gestores, a habilidade criativa necessária para desenvolvimento dos jogos e o constante foco dado à inovação dos produtos são premissas para manter negócios nesse mercado. A partir da descrição feita pelos gestores sobre a forma como os Estúdios lidam com diversos processos e questões no seu dia a dia evidenciaram os vínculos, tanto da criatividade como da inovação, sobre as decisões estratégicas e sobre as escolhas gerenciais. Esses vínculos são explicitados nesta seção por meio da análise que integra dois componentes relacionados ao processo funcional e organizacional desse perfil de indústria criativa: o **comportamento criativo** percebido nos Estúdios e sua **orientação à inovação**.

Cada um desses componentes é apresentado a seguir demonstrando por meio das percepções e interpretações dos gestores seu impacto sobre as decisões de marketing dos Estúdios pesquisados. Sua base de análise pautou-se na Teoria Componencial de Amabile (1997) considerando as variáveis definidas pela pesquisadora. Ao final da seção, é feita uma análise conjunta desses elementos como elementos influentes sobre o processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

5.4.1 Fatores relacionados ao comportamento criativo

Ao **comportamento criativo** está vinculada a variável competência **técnica e criativa**, a **habilidade para o pensar criativo** e a **motivação para execução das atividades de forma criativa**. As evidências do comportamento criativo e a percepção de sua influência sobre as decisões estratégicas foram obtidas por meio da interpretação dada pelos gestores sobre o que cada Estúdio tem de melhor nesta questão. As respostas estão agrupadas a seguir de acordo com variáveis a elas vinculadas.

5.4.1.1 Competência técnica e criativa

Percebe-se que o comportamento criativo instaurado nos Estúdios vai além do design e da criatividade do produto e alcança o nível estratégico. A capacidade dessas organizações e de suas equipes em captar, entender e agir com base nas tendências tecnológicas, culturais e artísticas relacionadas ao setor de entretenimento e das novas mídias se alia, no nível funcional, à capacidade técnica (mão de obra multidisciplinar e qualificada) e à competência criativa no desenvolvimento de produtos e processos. Essa competência técnica e criativa pode ser tomada como um repositório de vantagens competitivas para os Estúdios.

É importante trabalharmos com pessoas que sejam sempre, não só formadores de opinião, mas que estejam na vanguarda destas tendências. Nós procuramos *game designers* que não só tenham lido muito, que tenham visto muitos filmes, mas que saibam quais serão os lançamentos que irão surgir no próximo ano, e destes, quais poderão ser sucesso. Temos que trabalhar com pessoas que estão no limiar das tendências em termos de tecnologias, de inovação, entendendo quais serão os sucessos (...) Esse é o tipo de pessoa que trabalha com a gente. Esse é o tipo de 'criatividade' de que a gente precisa. (GESTOR ALPHA2)

Nossa equipe é multidisciplinar. Quando contratamos programadores de *games*, procuramos saber se tocam algum instrumento musical, por exemplo. Foi uma percepção que adquirimos com o tempo. Bons profissionais de programação de *games* geralmente fazem alguma coisa artística diferente. A produção de *games* envolve uma percepção espacial, uma percepção não estruturada. É necessário ter noção de cinética, de desenvolvimento, por exemplo. E uma noção artística ajuda muito, mesmo na programação. (GESTOR GAMMA2)

De especial relevância para o entendimento do comportamento criativo, além das habilidades criativas pessoais, é a compreensão que os Estúdios têm para correr riscos, para aprender com os próprios erros, para lidar com os desafios como parte das decisões estratégicas.

Difícilmente há projetos sendo desenvolvidos sem algo novo. Isso tem a ver com o grau de inovação e de multidisciplinaridade que impera aqui na empresa, e que nos permitem lidar de forma mais tranquila com relação a novas soluções que precisam ser dadas aos projetos. Os colaboradores são bastante interessados e trazem ideias novas e conhecimento para possíveis aplicações em projetos futuros. E isso já fica na cultura da empresa para utilizar depois. (GESTOR GAMMA3)

Se você vai por um caminho muito explorado, você diminui os riscos e, conseqüentemente, as mudanças e revisões que possam ocorrer. Nesse ponto há mais controle. Mas nem sempre isso é estratégico, justamente se você está propondo algo novo. Acho que faz parte da essência do processo de implementação do game essa característica de ter que rever (GESTOR DELTA)

Antes eu pensava que poderíamos fazer o que queríamos com a tecnologia, porque é legal, é apaixonante (...) e não o que o mercado queria. E não deu certo. Hoje a gente usa a tecnologia que aquele produto exige. Nem mais, nem menos. (GESTOR ALPHA1)

Com as experiências, os erros foram percebidos e, no período de 2005-2008 focamos em uma proposta de métodos novos que estavam acontecendo lá fora, treinamos pessoas da equipe, fomos nos certificar lá fora para entender os processos. (GESTOR DELTA)

5.4.1.2 Habilidade para o pensar criativo

O pensamento criativo impacta as decisões estratégicas e é um dos fatores que se destacam no processo de implementação de estratégias de marketing. Percebe-se uma dependência da visão integrada da criatividade e da inovação para o desempenho dos processos dos Estúdios em termos de negócios.

Essa questão pode ser atestada nas interpretações dadas pelo Gestor *Alpha2* e pelo Gestor *Gamma1* a respeito das decisões de emprego da criatividade e da inovação nos produtos, que podem ser derivadas de demandas dos próprios clientes, ou como atrativo para novos produtos, ou para manutenção de corpo funcional capacitado e para sustentar clima criativo e colaborativo nos processos de desenvolvimento.

Geralmente é a criatividade e a inovação que nos permitem tomar as decisões se nós devemos ou não implementar aquele requisito do cliente. Muitas vezes o cliente faz o pedido e durante o processo ele tende a alterar o projeto que vai impactar, por exemplo, oito meses de projeto que já foram desenvolvidos. Assim, ou falamos 'não' para o cliente ou tentamos encontrar uma outra alternativa para que não percamos os oito meses. Aí é que tentamos uma outra alternativa para atender ao cliente e nesse processo entram as soluções criativas e inovadoras. (GESTOR GAMMA1)

A criatividade e a inovação impactam as decisões estratégicas. Nosso segundo produto ganhou um prêmio lá fora. E isso abriu praticamente as portas, pois virou referência de falar em personagens nos congressos, saiu em revista. E ele foi nosso cartão de visitas. Nosso abre-alas. Ele foi alavancando outros produtos e novos negócios, destacando as referências de nossa produção no meio. Hoje a parte criativa da empresa está na equipe inteira, mas principalmente apoiada nos *game designers*, que são a equipe de projetistas e que implementam o projeto idealizado. (...) A parte criativa ajuda, pois se a gente criar produtos de que o cliente gosta, ele vai voltar. Se criarmos produtos ganhadores de prêmios, a gente fica tachado de time que tem alguma coisa a mais. (GESTOR ALPHA2)

Temos bastante liberdade na empresa, mesmo de horário. Trabalhamos com bancos de horas. Nós incentivamos as pessoas a criar coisas a partir de suas experiências pessoais, envolvendo-se no processo. Isso tem a ver com a ideia de estudar e produzir ao mesmo tempo. Acho que existe um clima amigável e colaborativo. (GESTOR GAMMA2)

O pensamento criativo impacta também as decisões operacionais relacionadas ao desenvolvimento dos jogos, considerando a interpretação que os Estúdios fazem a respeito da criatividade e inovação requeridas e esperadas pelo mercado. De acordo com o Gestor *Alpha2*, os níveis de criatividade e de inovação empregados nos jogos devem se adequar à leitura que mercado faz sobre o grau de novidade e adequação necessário para que usuários se sintam confortáveis e seguros em suas práticas.

O segredo da criatividade é fazer alguma coisa que a pessoa considere inovadora, que a pessoa considere criativa, mas que ela se sinta dentro de sua zona de conforto. Se você pegar um jogador e propuser para ele uma coisa totalmente inovadora, significa apresentar uma barreira de aprendizado muito grande. Embora o jogo precise ter aprendizado, você não pode forçar a pessoa muito fora da zona de conforto onde ela já domina. A barreira entre o que a pessoa espera de inovação, ou o que ela espera de criatividade e o que ela espera que seja clichê ou lugar comum é muito tênue. Não pode ser tão inovador. Nossas histórias são dentro do corriqueiro, do cotidiano para que o cliente se sinta à vontade. (GESTOR ALPHA2)

Nosso aprendizado é: nós temos que ser criativos, mas nossa criatividade deve ser usada para apresentar para o cliente um produto que seja igual ao que ele está acostumado a ver, mas que ele tenha a sensação de que está vendo uma coisa totalmente nova. (GESTOR ALPHA2)

5.4.1.3 Motivação para a execução das atividades

A motivação para o trabalho criativo foi percebida nos Estúdios de diversas formas. Antes de descrever as interpretações dadas pelos gestores, porém, é importante destacar a percepção pontual do Gestor *Alpha1* sobre a criatividade, descrita como um ativo intangível, fundamental e necessário, mas sobre o qual há pouca interferência direta por parte dos Estúdios:

A criatividade é importante, mas não é algo que posso impor. É inspiração... Ela vem em momentos diferentes, em situações diferentes. É importante para o *game*, sim, mas existem processos. E não existem regras. Não existe um manual para isso. É um aspecto subjetivo, com alguns parâmetros previsíveis, que vão dar certo para algumas coisas e outras, porém muitas vezes difíceis de controlar. Esse é um dos fenômenos que menos a gente controla. Às vezes em uma brincadeira surge uma boa ideia, essa boa ideia é passada para o papel e pode virar um *game*. Em outras vezes, o cliente passa um *briefing* e a equipe está inspirada e aquilo se transforma em *game*. (GESTOR ALPHA1)

Percebe-se que, ainda que seja estratégica e fundamental, a criatividade é uma variável sobre a qual se tem pouco ou quase nenhum controle. Essa consideração faz com que os Estúdios se utilizem de fatores extrínsecos, tais como

ambiente propício e outras motivações, como estratégia para que a criatividade individual e grupal floresça e possa favorecer o processo de desenvolvimento dos jogos.

Embora as interpretações do Gestor *Alpha2* e Gestor *Gamma2* descritas a seguir sejam a de que existe um envolvimento emocional prévio da equipe pelo fato de se trabalhar com criação, faz-se necessário ainda assim estimular e motivar continuamente a criatividade de outras formas, dando suporte para que o comportamento criativo floresça e minimize fatores como a complexidade dos processos, ainda que sejam desafiadores, e por isso considerados estimulantes, e o trabalho árduo por detrás das etapas de execução.

Com o tipo de produto que fazemos é muito fácil envolver as pessoas emocionalmente, porque é algo apaixonante trabalhar com criação. Criação de uma maneira geral. Pois todo o nosso processo envolve criação, mesmo a parte de programação, que é algo sistemático, metódico é processo de criação porque não há *templates* prontos. Há necessidade de sentar ali e pensar, maquinar e vir com uma solução criativa, ou então aquilo não vai dar performance e não vai funcionar direito. (GESTOR ALPHA2)

Fazer jogos é algo que cativa. Estamos fazendo isso e somos pioneiros no Brasil, já que não há tradição longa, e o desenvolvimento de *games* é algo recente. E fazer parte disso chama a atenção e é algo desafiador, mas não quer dizer que não seja duro. Produzir jogos dá trabalho. Ainda 'que seja divertido e prazeroso', e muitos pensem 'ser legal fazer jogos' há um trabalho árduo por trás disso tudo. (GESTOR GAMMA2)

A vantagem de trabalhar na empresa é que as pessoas serão cobradas no máximo que podem fazer. Isso faz com que os profissionais entreguem os melhores trabalhos que podem fazer. Não existe trabalho mediano. (GESTOR ALPHA2)

Destaca-se nesta análise a ambiência física de dois dos Estúdios avaliados que pode ser identificada como um importante fator para a mobilização do potencial criativo. No Estúdio *Alpha*, há espaço de produção sem divisórias, cores vivas nas paredes e comunicação visual estimulante. O clima organizacional é descontraído, e as equipes estão distribuídas em diversas salas. A comunicação visual expressa a criatividade e a inovação ambientada no estúdio, onde cores e elementos visuais (personagens e ícones da área de *games*) convivem de forma harmoniosa com monitores e equipamentos de última geração. Essa percepção foi captada pela pesquisadora durante observação feita sobre o comportamento dos funcionários no ambiente da empresa quando dos contatos prévios mantidos antes e quando das visitas para as entrevistas. Registra-se, de igual forma, que no Estúdio *Gamma* o ambiente transparece criatividade, dinamismo e clima colaborativo. A comunicação é fluida, há um processo dinâmico, interativo e colaborativo entre os profissionais, e

nas paradas técnicas ou intervalos, alguns participam de algum jogo eletrônico coletivo, ou praticam arremesso de dardo, como motivação para o exercício das atividades.

5.4.2 Fatores relacionados à orientação à inovação

As características relacionadas à orientação à inovação foram colhidas por meio das descrições e interpretações sobre a forma como são incorporados os processos de inovação, evidenciados na **motivação para inovar**, no **emprego de recursos** selecionados com esse fim e nas **práticas de gestão inovadoras**.

5.4.2.1 Motivação organizacional para inovar

De forma semelhante ao comportamento criativo, a orientação à inovação no ambiente dos casos estudados remete ao conhecimento mobilizado, à tecnologia de processo adotada e às habilidades e experiências que os Estúdios usam para quebrar a rotina no desenvolvimento dos produtos e se tornarem competentes no atendimento ao mercado.

A percepção da inovação como uma vantagem competitiva para os Estúdios integra oferta de novos serviços em produtos e tecnologias existentes, com diferenciais inovadores, conforme atesta a definição dada pelo Gestor *Alpha2*.

Inovação é utilizar-se de artifícios disponíveis, pegar uma ferramenta, extrair o máximo que ela pode te entregar e fazer um produto que as pessoas possam dizer: - nem imaginava que fosse possível fazer isso com essas ferramentas. Em alguns estilos de jogos, por exemplo, você trabalha com 200 ou 250 personagens em tempo real, e cada unidade dessas precisa ter uma inteligência artificial independente. Em um computador doméstico, você processar e fazer com que essas unidades apresentem algum tipo de raciocínio e algum processo de decisão é algo bastante desafiador. É nesse sentido que se apresentam as exigências com relação à inovação para nossa empresa. (GESTOR ALPHA2).

Há percepção também de que a vantagem competitiva das empresas desenvolvedoras está na capacidade de abrir e desenvolver mercados. E nesse sentido, a motivação organizacional para inovar se liga intimamente às decisões de obtenção de informações do mercado e ações do composto de marketing: ao

emprego de inovação nos produtos, à criação de novas formas de distribuição e de adaptação de forma mais ágil às tecnologias, aos processos e a novos estilos e gêneros de jogos.

Essa capacidade inovadora que permeia todas as partes da empresa é uma das principais características dela hoje e que não só influencia no gerenciamento dos processos, mas também nos mercados que queremos atingir, nos clientes que estamos conseguindo conquistar. É aquilo que a gente mostra e que ninguém nunca mostrou para os clientes. (GESTOR *GAMMA3*)

A busca incessante deste mercado é a inovação. Quem consegue absorver e adaptar mais rápido a inovação, seja por meio de tecnologia, de processos, estilos novos de jogos, terá sempre vantagem competitiva. Nosso foco é e será sempre esse. (GESTOR *BETA*)

Valorizamos muito o processo criativo e investimos nisso, tanto na parte técnica como no roteiro, estudo dos personagens, como nas atividades que promovemos, envolvendo o lúdico. Nós jogamos muito (...) e isso acaba entrando no clima e filosofia de trabalho da empresa. (GESTOR *DELTA*)

Vamos criar um portal, um ambiente colaborativo semelhante a uma rede social possibilitando ao usuário profissional, como ao usuário comum, interação no processo de criação, edição e lançamento. (GESTOR *GAMMA1*)

O mais importante é ter uma visão do mercado e estar atento a isso. Um produto interessante ou inovador é relativo. Para se pensar em proposta inovadora e que agrega valor é preciso estar numa janela de oportunidades. E para conseguir isso é necessário estar muito antenado. Mas não adianta estar apenas antenado com as informações que saem na mídia, as informações públicas, especializadas (...) isso todo mundo do setor já está sabendo. Se a informação chegou na mídia é porque ela já teve um tempo de processamento e de desenvolvimento interno. E então não adianta. É preciso estar inserido no mercado para antecipar alguma coisa. Conhecer pessoas, falar com as pessoas certas (...) (GESTOR *DELTA*)

A possível ligação da motivação organizacional para inovar aos processos de implementação de estratégias no desenvolvimento dos produtos foi observada também no estímulo à colaboração dos profissionais com novas ideias, nas soluções dadas aos desafios de novos projetos e na leitura sobre a melhoria necessária nos processos organizacionais para que as empresas suportem suas demandas por competitividade:

Sempre estimulamos e damos liberdade para a resolução dos problemas de forma autônoma e independente. (...) No ambiente de desenvolvimento de jogos, é necessário ter independência e motivação para o desafio para que o projeto seja tomado como desafio, para que o profissional saia da zona de conforto e desempenhe parcela de seu potencial. E é preciso endossar aquela relação de confiança de que o processo será executado por ele. (GESTOR *ALPHA2*).

5.4.2.2 Emprego de Recursos para suporte à inovação

Tanto recursos humanos, tecnológicos como recursos financeiros são empregados com o propósito de suportar a implementação de inovação no contexto do desenvolvimento dos produtos. Destacam-se a interpretação dada pelo Gestor *Gamma3* sobre a mensuração da inovação no desenvolvimento dos jogos e a inter-relação entre a inovação das pessoas e as práticas no contexto do próprio estúdio.

A inovação dos projetos, por mais inovadora que seja, é mensurável. Mesmo que seja um processo novo, é possível dimensionar os recursos e esforços necessários. É lógico que quanto mais inovador, maior poderá ser o risco de se cometer um erro. Isso acaba se refletindo no preço, no orçamento. (GESTOR *GAMMA3*)

Quando falamos do fator multidisciplinaridade dos colaboradores, isso tem a ver com os níveis de inovação e criatividade que temos na empresa. Assim como a empresa tem um alto grau de inovação, as pessoas também. A inovação é reflexo das pessoas envolvidas nos projetos. Saber resolver um problema de uma forma inovadora é a questão. Não só propor uma ideia inovadora, ou um projeto inovador. Mas saber resolver as atividades inovadoras de forma prática. E isso é uma vantagem grande que temos. (GESTOR *GAMMA3*)

A relação entre os recursos de suporte para que a inovação aconteça no ambiente dos Estúdios, principalmente os financeiros, e as decisões estratégicas, pode ser exemplificada na interpretação feita pelo Gestor *Gamma3* ao explicar o grau de inovação dos projetos, os recursos empregados e as variáveis que deverão ser consideradas, tais como o potencial inovador do projeto, o cliente e o produto desenvolvido.

Não é a inovação em si que dita as decisões estratégicas, e sim a análise do potencial do negócio, do atendimento a determinado cliente, do desenvolvimento de determinado projeto e não necessariamente a inovação que está envolvida nele. Lógico que em projetos inovadores muitas vezes vislumbramos mercados não explorados e que oferecem grandes possibilidades. É um impacto indireto. Por serem projetos inovadores, por não possuírem concorrência direta, vemos um grande potencial. Aí entramos no detalhamento até do nível de alavancagem que a empresa precisa adotar para dar suporte ao projeto do cliente. (GESTOR *GAMMA3*)

Esta perspectiva pode ser demonstrada também com a interpretação dada pelo Gestor *Alpha1* com relação ao emprego de recurso tecnológico encontrado no setor, a oportunidade de atender ao cliente com menores custos e de apresentar solução inovadora para o mercado.

Quando montamos a empresa, foi desenvolvido um trabalho, uma versão nova de um jogo famoso na década de 80/90 para uma grande distribuidora e era em esquema de 'equipe'. Era eu e um artista que contratei para fazer um *free lance* e um programador. Teve a oportunidade e eu disse 'eu faço'. E minha decisão na época foi usar uma tecnologia que estava disponível, mas não era usada com esse fim. Eu apostei na tecnologia e identifiquei ser possível fazer e pensei que poderia facilitar nossos custos e seria um diferencial lá na frente, por ser multiplataforma. O produto foi lançado. O desafio foi apostar em algumas coisas e acreditar. Apostei numa tecnologia de que não tinha certeza absoluta, mas tinha um bom pressentimento do que poderia ser feito. Depois ela virou coqueluche no mercado. Com o primeiro projeto, começamos a desenvolver alguns pacotinhos com aquela tecnologia. E aí entendemos como melhorar alguns processos e alguns entraves. (GESTOR ALPHA1)

E finalmente, registra-se que as condições de trabalho e a administração do capital intelectual podem ser tomadas também como recursos estratégicos para o comportamento criativo e para a orientação à inovação instaurados no ambiente dos Estúdios. Destaca-se a interpretação do Gestor *Alpha 2* com relação à valorização das pessoas que trabalham no desenvolvimento dos jogos e que faz parte de uma decisão estratégica com foco na criatividade e na produtividade:

Minha função como produtor na empresa é fornecer o ambiente, fornecer as condições e tirar todos os empecilhos para que as pessoas consigam fazer o trabalho delas. Minha função é fazer com que elas se sintam à vontade e não encontrem nenhum impedimento para que possam dar o melhor e contribuir para a empresa. A empresa tem regras, restrições e controles, como outros negócios, porque precisamos de um índice de produtividade alto e temos que dar lucro. Porém, conseguir isso na base da chibata está ultrapassado. Como temos conseguido isso? Fazendo com que as pessoas acreditem que trabalhar aqui é bom, que elas sintam que são valorizadas, que suas ideias são ouvidas, não necessariamente que sejam colocadas em prática. Ao trazer as ideias, as pessoas se sentem valorizadas, se sentem estimuladas. Ambiente propício para que as ideias surjam, se alimentem e que sejam trocadas umas com as outras e amadureçam. (GESTOR ALPHA2)

5.4.2.3 Práticas de gestão inovadoras

E finalmente, a orientação à inovação é observada também por meio das práticas de gestão inovadoras. No Estúdio *Gamma*, por exemplo, há percepção de que uma das estratégias de desenvolvimento de produtos adotada é o estabelecimento de metodologia e processos bem delineados e definidos, com acompanhamento de metas e atividades e *feedback* dos resultados para a equipe.

Trabalhamos com uma estrutura de etapas para a implementação do projeto. Iniciação do projeto, em que o escopo é definido e já traz especificações para a parte criativa, tais como: 'o jogo deve ser de tal tipo, com tal personagem, se vai ter cenas, se vai ser em 2D ou 3D. Depois vem

o planejamento, que detalha o processo de criação com alguns processos e a metodologia já definida. Em seguida, vem a produção, que é a etapa que usa a tecnologia e na qual é demandado maior esforço e onde tentamos melhorar o processo sempre. É nesta fase que ocorrem mais mudanças, porém as decisões são tomadas de forma pensada. O controle é feito por meio de ferramenta de comunicação interna para lançar as atividades para os colaboradores desenvolverem e para que possamos trocar ideias. E na etapa final, é quando entregamos o produto para o cliente e fazemos o trabalho de acompanhamento pós-venda. (GESTOR GAMMA2)

Usamos gráfico de *gant* para acompanhar as metas, e temos um sistema *on-line* para acompanhar as atividades, mais voltado para os objetivos do projeto, e a parte de acompanhamento técnico. Temos uma reunião semanal de produção, na qual trocamos figurinhas sobre o que está sendo produzido. E muitas vezes utilizamos ela para interagir com as equipes, mostrando o que está acontecendo na empresa e para apontar como os objetivos gerais da empresa estão sendo alcançados ou não. Nesta reunião, buscamos também *feedback* com equipe no processo produtivo, ao mesmo tempo em que apresentamos para outros o que está acontecendo. (GESTOR GAMMA2)

Destacam-se também as interpretações acerca das práticas e técnicas inovadoras adotadas nos processos organizacionais do Estúdio *Alpha* e do Estúdio *Delta* quando do desenvolvimento de seus produtos. Para acompanhamento dos projetos, há adoção de metodologias e técnicas de controle (metodologia ágil) obtidas em treinamentos internacionais para aprimoramento dos processos.

Utilizamos o *Scrum*, que é uma metodologia relativamente nova – processo de produção com metodologia ágil. A partir de um esboço, há um processo de interação constante com o cliente no nível de requisitos estabelecidos e ajustes constantes, com a possibilidade de melhorar e aprimorar o produto de acordo com as necessidades do cliente. (GESTOR ALPHA2)

O método que utilizamos é muito eficiente com mudanças (...) é a metodologia ágil. O mais conhecido é o *Scrum*. Essa metodologia reorganiza muito rápido quando você tem um processo de alteração e mudança de curso. Ele consegue diminuir o retrabalho. (GESTOR DELTA)

(...) focamos em uma proposta de métodos novos que estavam acontecendo lá fora, treinamos pessoas da equipe, fomos nos certificar lá fora para entender os processos. (GESTOR DELTA)

Há ainda outras práticas inovadoras de controle e monitoramento utilizadas notadamente pelo Estúdio *Alpha* e pelo Estúdio *Gamma*, que participam dos processos de desenvolvimento de produtos e que acabam dando suporte às decisões estratégicas e gerenciais dos Estúdios

Sempre procuramos fazer um *post mortem*. Terminado o projeto, é feito um trabalho de aprendizagem sobre o projeto em que é avaliado o que foi positivo, o que foi negativo e o que pode ser melhorado. Toda a equipe participa e tem oportunidade de dar sua opinião. Depois é formalizado um documento que é distribuído para toda a empresa para que conheçam o processo e aproveitem sobre o conhecimento adquirido para os próximos projetos. (GESTOR ALPHA2)

Nós trabalhamos com diversidade muito grande de perfis profissionais e disciplinas envolvidas no processo e há necessidade de consenso sobre a

velocidade do desenvolvimento e programação dos jogos. Para isso, adotamos a metodologia do *planning poker* para uma reunião de decisão e consenso, estimar esforço e tempo do projeto a partir da noção de velocidade do time. A lógica é analisar o esforço da equipe e sua adequação ao prazo de entrega. É importante também para verificar a participação do profissional, avaliando seu compromisso e produtividade em relação ao restante da equipe. (GESTOR ALPHA2).

5.4.3 Análise do comportamento criativo e da orientação à inovação como fatores influentes sobre o processo de implementação das estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos

Ampliando-se o foco de Sashittal e Jassawalla sobre as questões influentes sobre o processo de implementação de marketing, é importante fazer uma conexão com as observações que prevalecem nos casos estudados a respeito do comportamento criativo e da orientação à inovação, à luz das proposições de Amabile (1997). Embora não seja uma análise prescritiva, há indícios de que alguns aspectos relacionados à criatividade dos profissionais envolvidos, à criatividade presente no ambiente e aos processos inovadores desta indústria criativa parecem fazer uma importante combinação com os elementos identificados por Sashittal e Jassawalla (2001). Assim, ao examinar a perspectiva da criatividade e da inovação como elementos influentes sobre as estratégias de marketing, percebe-se que nesta indústria eles são indicativos da potencialização dos processos de implementação que aliam interesses do mercado e interesses de criação.

Amabile (1997) advoga que a criatividade é influenciada pelo ambiente de trabalho na medida em que este influencia a competência técnica e criativa, o raciocínio criativo (pensar criativo) e a motivação para execução das tarefas. Fazendo a leitura a partir das construções mentais dos gestores, vinculando-as aos aspectos organizacionais e humanos observados, há indícios de que a implementação das estratégias na indústria de jogos eletrônicos é influenciada pela competência técnica e criativa, pelo raciocínio criativo (pensar criativo) e pela motivação para execução das tarefas.

Nas atividades criativas diárias da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos observada na amostra de casos, há uma série de questões relacionadas também à inovação que moldam o produto criativo final a partir das habilidades

internas e do conhecimento instalado na organização. E em sintonia com a assertiva de Amabile (1997) sobre a relação entre criatividade e ambiente de trabalho, foram identificadas manifestações que comprovam essa integração:

A criatividade é a essência da empresa. Tudo o que fazemos envolve criatividade em todos os níveis. O que mais aparece no final das contas é o design do jogo e a arte gráfica. Mas por trás disso tudo o que a gente aplica é criativo. Até no processo de produção, que é extremamente burocrático, todo documentado... a gente consegue ser criativo e inovador.

Aspectos relacionados à motivação para inovar presente nos discursos dos gestores são respaldados na infraestrutura tecnológica dos equipamentos e instalações (aqui identificados como **recursos** que dão suporte aos processos de criatividade e inovação), nas técnicas de desenvolvimento dos jogos (metodologias e controles inovadores) e na proposta de distribuição alternativa, por exemplo.

Além destes, percebe-se motivação também na quebra de paradigmas com a flexibilidade administrativa para com a equipe, nas modernas técnicas de controle adotadas, na captura de informações de tendências e disponibilização interna de forma ágil, assim como na maneira como os estúdios se relacionam com clientes e consumidores, tendo-os como coprodutores ativos dos jogos (**práticas de gestão inovadoras**).

Tais observações e o histórico das experiências relatadas pelos gestores permitem interpretar que nos estúdios, e com grande probabilidade de que isso ocorra em toda a indústria, há uma certa propensão (em maior ou menor grau) a fugir ao convencional, a correr riscos e a ter condições motivacionais para inovar como uma forma de auto-orientação à inovação, própria do comportamento criativo.

Para Amabile (1997), a **motivação para inovar** aparece por meio do valor dado à criatividade e à inovação nos ambientes organizacionais. Nesse sentido, essa motivação se orienta naquilo que sai do lugar comum amplia o técnico e o organizacional em direção aos riscos e vai contra a manutenção do *status quo*, tendendo a promover um senso de desafio e orgulho nos membros no âmbito de toda a organização (AMABILE, 1997). Isso altera indiretamente sua forma de interpretar o ambiente e de tomar decisões, o que resulta em uma maneira criativa e inovadora de implementar estratégias em resposta às forças do mercado.

Embora a habilidade criativa e a propensão à inovação presentes nas atividades diárias não pareçam ser determinantes exclusivas e suficientes do

sucesso dos negócios de desenvolvimento de jogos, é possível perceber nesta indústria que **as motivações para criatividade e para a inovação** impactam de maneira cíclica suas habilidades estratégicas (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001) e a manutenção dos diferenciais competitivos, humanos e organizacionais.

Observa-se que, colaborando para a ocorrência desse processo cíclico, há forte contribuição de certas habilidades de liderança e habilidades visionárias, percebidas nos gestores. O estilo empregado na condução da equipe e a forma como as atividades operacionais são gerenciadas nos estúdios alimentam o modo como a criatividade e a inovação se integram ao processo produtivo. Isso é visível na maneira como o poder é descentralizado e na criação de condições gerenciais para promover o aprendizado, a autocrítica e maximizar a habilidade de adotar novos padrões de comportamento.

Além destes aspectos, percebe-se também alimentação das motivações para a criatividade e para a inovação no processo orgânico que mistura estratégias deliberadas e estratégias emergentes em razão da visão de orientação para o mercado que permeia todas as fases de produção e no estímulo ao uso de técnicas de controle inovadoras para responder às emergentes demandas dos clientes.

Isso ocorre em todo o processo estratégico: desde o planejamento, ou seja, desde a geração da ideia de como os jogos podem ser desenvolvidos, nas fases de implementação, ou seja, na forma como essa ideia pode se transformar em um produto criativo final para comercialização e continua sobre os efeitos da estratégia. Há impactos na forma como o cliente percebe o produto, manifestando-se ou fazendo novas encomendas, e na forma como o estúdio se motiva com seu resultado, tomando-o ponto de partida para novos projetos: “A criatividade vende e faz com que o cliente volte. (...) [E] para nosso pessoal sempre que o produto sai no mercado é uma alegria”.

Essa motivação parece surtir efeitos contínuos sobre o ambiente de trabalho no que diz respeito ao emprego das habilidades criativas de planejadores e implementadores na interpretação de tendências, na compreensão das demandas e na integração da inovação aos processos para atender aos clientes. O emprego dessas habilidades criativas em produtos e processos demonstra diferenciais competitivos no mercado, que dificilmente serão imitados

Temos que trabalhar com pessoas que estão no limiar das tendências em termos de tecnologias, de inovação, entendendo quais serão os sucessos... Esse é o tipo de pessoa que trabalha com a gente. Esse é o tipo de criatividade de que a gente precisa.

Além desse conhecimento técnico e estratégico, a autonomia da equipe de implementação e o emprego de metodologias inovadoras de controle contribuem fortemente para a manutenção e o estreitamento do relacionamento com o mercado, focado na implementação de estratégias emergentes demandadas ou formuladas em parceria com clientes.

Outras variáveis observadas podem também ser usadas para referendar a motivação para a criatividade e para a inovação como elementos coadjuvantes da implementação de estratégias de marketing no desenvolvimento de produtos. Observações dos **recursos materiais** utilizados e do ambiente físico tais como a aparência, a inovação presente nas instalações e em objetos, a estética dos ambientes de trabalho (salas coloridas), os elementos lúdicos e ícones sobre mesas e paredes e os equipamentos de última geração, parecem auxiliar no alcance dos objetivos de inovação propostos pelos estúdios. Do mesmo modo, a flexibilidade organizacional, a descentralização hierárquica e o clima de trabalho descontraído e informal que estimulam as escolhas estratégicas e a tomada de decisões, deliberadas ou emergentes, parecem também contribuir como suporte positivo para os processos de implementação.

Na intenção de apresentar indícios precisos do vínculo do comportamento criativo e da orientação à inovação às estratégias de desenvolvimento de jogos eletrônicos dessa indústria criativa, tomou-se como base de análise um olhar objetivo para referendar as questões expostas até aqui. Porém, ampliando-se um pouco mais o foco, um importante aspecto sobre o qual refletir nesse momento é quanto à subjetividade dessas questões, que, de igual forma, podem não influenciar positivamente o processo de planejamento e produção.

Embora a motivação para a criatividade e a motivação para a inovação demonstrem ser condições favoráveis e influentes na implementação de estratégia de marketing, ambas se vinculam a alguns elementos subjetivos, pouco controláveis, o que pode ter reflexos também desfavoráveis e inibir a implementação. Não obstante a **motivação para a criatividade** pareça ser uma condição inerente aos ambientes dos estúdios e influente sobre seus **processos**, conforme demonstrado

pela interpretação dos resultados obtidos nos casos estudados, há pontos relacionados ao capital intelectual e criativo (**pessoas e geração de ideias**) que projetam certa vulnerabilidade à efetividade da implementação. “Criatividade não é algo que se possa impor” e, vista como uma variável subjetiva interna elementar no conceito de desenvolvimento dos jogos, ou seja, como núcleo do **comportamento criativo** individual e grupal, percebe-se que sobre ela não se pode impor controles. Isso pode inibir a consecução da implementação da estratégia de marketing, alterando inclusive seu grau de efetividade.

Atestando essa reflexão, aponta-se a seguinte abordagem sobre o processo de criatividade:

É parte da empresa de desenvolvimento de games fazer várias coisas, vários projetos. A consequência é que com o passar do tempo o processo melhora e a criatividade fique mais fluida. Mas não é possível estabelecer regras.(...) trazer alguém de fora e dizer: ‘- A partir de agora você deve ser criativo!’ A criatividade é importante, mas não é algo que eu possa impor. É inspiração.

No mesmo sentido, ainda que a **motivação para a inovação** tenha reflexos positivos sobre o próprio processo criativo no desenvolvimento dos jogos, o processo de implementação e o alcance de resultados positivos vinculam-se a questões subjetivas externas relacionadas às tendências de consumo e à cognição dos usuários acerca de aspectos relacionados à inovação, que podem inibir seu sucesso. Toma-se como exemplo a seguinte assertiva:

Por mais que você inove em um desenvolvimento de jogo, o público tem muita reação e resistência para alguma coisa muito inovadora. O segredo da criatividade é fazer alguma coisa que a pessoa considere inovadora, que a pessoa considere criativa, mas que ela se sinta dentro de sua zona de conforto. A barreira entre o que o usuário espera de inovação, ou o que ele espera de criatividade e o que ele espera que seja clichê ou lugar comum é muito tênue. E o que nós aprendemos sobre isso é: nós temos que ser criativos, mas nossa criatividade deve ser usada em apresentar para o cliente um produto que seja igual ao que ele está acostumado a ver, mas que ele tenha a sensação de que está vendo uma coisa totalmente nova.

O Quadro 5.4 mostra algumas informações obtidas em cada Estúdio nas categorias **comportamento criativo** e **orientação à inovação**, e retrata a interseção da criatividade e da inovação ao desenvolvimento dos produtos e à estrutura observada na indústria. As explicitações destas considerações de maneira agrupada e relacionada têm a função de demonstrar o pensamento estratégico da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, obtido de maneira convergente a partir do material empírico coletado.

CATEGORIAS		<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
COMPORTAMENTO CRIATIVO	COMPETÊNCIA TÉCNICA E CRIATIVA	Mão de obra qualificada - ter formadores de opinião que estejam na vanguarda das tendências; - elite técnica e criativa (pessoas no limiar das tendências e que saibam sobre tecnologia, inovação) Produtos criativos - produtos premiados valorizam a criatividade da equipe e são referência cartão de visitas para abertura de novos negócios	Mão de Obra qualificada - é necessário ter pessoas criativas na equipe, pois a criatividade se soma ao processo inteiro e é diferencial em relação à concorrência. Produtos criativos A forma divertida e criativa de um jogo pode superar uma tecnologia defasada; ter um bom roteiro e ser divertido compensa a falta de tecnologia	Mão de Obra qualificada - equipe multidisciplinar e criativa. - contratação da mão de obra técnica (programadores) e também da noção artística que trazem (geralmente música) Produtos criativos Consciência de que a tecnologia não é inovação sem uma forma de jogar ou um projeto criativo e divertido	Produtos criativos Criação de propriedade intelectual própria e que faça sucesso. Criar um "hit" para poder licenciar para outras mídias e produtos
	PENSAR CRIATIVO	Criatividade e inovação Como pré-requisitos (produtos e processos), mas sob o olhar constante do mercado Adoção de inovação sem causar barreiras de aprendizagem e diferenciais estéticos sem grandes mudanças (que possam inibir os usuários)-	Criatividade e inovação sobre processos e emprego de tecnologia Criatividade e inovação impactam todos os processos da empresa.	Criatividade e inovação sobre decisões Criatividade e inovação como balizadoras de decisões com relação a requisitos dos clientes	Criatividade e inovação expressas na comunicação dos produtos - o Estúdio fala do lado criativo em todas as estratégias de comunicação e publicidade que faz
	MOTIVAÇÃO PARA ATIVIDADES	Envolvimento emocional - envolvimento emocional da equipe por trabalhar com criação (apresentar soluções criativas) Clima amigável e colaborativo - flexibilidade organizacional profissionais devem buscar informações, aprender e empregar de forma criativa - autonomia e poder de decisão.	Dinamismo dinamismo para absorver, trabalhar e desenvolver tecnologias novas Clima amigável e colaborativo - trabalho casual e tranquilo. Ambiente alegre e divertido	Comunicação fluida e liberdade - estímulo para que os profissionais criem coisas a partir de suas experiências pessoais. Clima amigável e colaborativo -estímulo para que os profissionais estudem, aprendam e produzam ao mesmo tempo.	Valorização do processo criativo – tanto técnica quanto rotineiro, estudo dos personagens, como nas atividades que o Estúdio promove envolvendo o lúdico. Produção interativa e criativa - a equipe técnica joga muito.
ORIENTAÇÃO À INOVAÇÃO	MOTIVAÇÃO PARA INOVAR	Desafio de desenvolver produtos e mercados externos - capacidade para desenvolver mercados e oferecer produtos existentes com diferenciais inovadores - projeto tomado como um desafio: produtos especiais para mercados e clientes exigentes (desenvolver produto e entregar confiança) - vantagem competitiva (em inovação) Flexibilidade para atender ao mercado externo com oferta de criatividade e custos	Desafio de desenvolver mercados a partir de novos produtos - capacidade para desenvolver mercados e oferecer novos produtos ou produtos existentes com diferenciais inovadores - projeto de portal para <i>jogo massivo multiplayer</i> - Vantagem competitiva (em inovação) emprego de tecnologia de ponta e entrega rápida	Desafio de criar novos serviços - capacidade de desenvolver projetos e serviços e oferecer a mercados específicos - projeto de portal de jogos em ambiente colaborativo, com interatividade na criação, edição e lançamento. Vantagem competitiva (em inovação) experiência com projetos para grandes empresas nacionais	Desafio de criar novos produtos e serviços para mercados específicos – capacidade de desenvolver produtos customizados de acordo com mercados específicos Vantagem competitiva (em inovação) Equipe de designers voltados a grandes projetos Percepção aguçada do mercado e das oportunidades É preciso estar inserido no mercado para se antecipar às novidades
	RECURSOS	- pessoas: profissionais engajados e motivados; valorizados pelas contribuições e ideias inovadoras que trazem; - tecnologia: aplicação da tecnologia mais apropriada e viável em termos de custos.	- tecnológicos: capacidade de desenvolver jogos com alto valor tecnológico - financeiros (receita): obtenção de receita por meio de disponibilização de jogo de graça e oferta de vantagens a serem adquiridas por meio de micropagamentos	- pessoas: profissionais com alto grau de inovação e criatividade, que sabem resolver atividades inovadoras de forma prática. (a inovação dentro da organização é reflexo desses recursos)	Financeiros: emprego de recurso próprio em prol de royalty maior
	PRÁTICAS DE GESTÃO INOVADORAS	Metodologias de processos e controle - uso de metodologias de controle de alterações/mudanças (metodologia ágil /SCRUM) - decisões sobre prazo de entrega: consenso de opiniões multidisciplinares por meio do <i>Planning poker</i> - trabalho de aprendizado sobre os resultados do projeto (<i>postmortem</i>) disseminados a toda a empresa - flexibilidade de horário de trabalho	Técnicas de inteligência de mercado - intenção (ainda em fase de planejamento) de empregar técnicas avançadas de inteligência de mercado e monitoramento (<i>data mining</i>), para fazer análises estatísticas de mercado e consumo.	Metodologias de processo e controles - estabelecimento de metodologia de processos a partir do PMBOK (Modelo de Gerenciamento de Projetos) - uso de metodologia de acompanhamento: Gráfico de Gant - sistema <i>on-line</i> para repasse das atividades e acompanhamento técnico da evolução do processo de implementação	Metodologias de processo e controles uso de metodologias de controle de alterações/mudanças (metodologia ágil /SCRUM)

5.5 COMPARATIVO DOS RESULTADOS COM O INVENTÁRIO DE PROPOSIÇÕES DE SASHITTAL E JASSAWALLA (2001)

Nesta etapa da discussão dos resultados, é apresentada uma breve e sucinta análise comparativa do que foi verificado nos Estúdios com relação ao plano de enunciados proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) a partir de seu Inventário de Proposições. A comparação procura demonstrar as possíveis conexões entre as assertivas dos pesquisadores e a conduta prática observada nos estúdios da amostra.

O que se busca inferir é que, de forma complementar à pesquisa prática feita a partir das categorias de análises originárias do Modelo Conceitual de Sashittal e Jassawalla (2001) e de Amabile (1997) tomadas como base teórica do estudo, a possibilidade de traduzir algum conhecimento tácito, utilitário, cognitivamente imediato e não identificado que os gestores desenvolvem por meio de suas experiências, e que se apresentam limitadas ao seu raciocínio subjetivo e às informações imediatamente disponíveis que guiam seus comportamentos, podem ser úteis na verificação de um raciocínio teórico sobre o que realmente acontece (SASHITTAL; JASSAWALLA, 2001).

Muito embora o estudo de Sashittal e Jassawalla (2001) tenha sido validado com pequenas empresas americanas, questão importante a se considerar é com relação aos resultados apresentados em ambas as pesquisas. Uma comparação pode alterar a análise conclusiva, já que nesta pesquisa aqui apresentada o campo de estudo corresponde a um segmento específico. Essa condição relativiza a abordagem, na medida em que pode suscitar interferência na interpretação dos enunciados e na verificação de sua ocorrência nos casos estudados.

Nas próximas páginas são apresentados os Quadros 5.5a, 5.5b e 5.5c que contemplam as proposições de Sashittal e Jassawalla (2001) e expõem indícios sobre os elementos presentes nas assertivas. Por meio das expressões “proposição verificada” ou “proposição não verificada”, são sinalizadas as ocorrências, conforme foram detectadas ou não, nas práticas dos estúdios, a partir da interpretação dada pelos gestores.

INVENTÁRIO DE PROPOSIÇÕES Sashittal e Jassawalla (2001) Categorias e elementos influentes sobre a efetividade do processo de implementação		<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
1a	A interação entre as manifestações do ambiente no nível funcional , a estratégia organizacional e o design organizacional moldam o processo estratégico em PMEs.	Proposição verificada - maior influência da estratégia e do design ⇒ <i>Força na orientação para o mercado externo, na competência criativa da equipe e no controle de processos</i>	Proposição verificada - maior influência do ambiente no nível funcional ⇒ <i>Dia a dia moldando os processos</i>	Proposição verificada - maior influência do design e da estratégia ⇒ <i>Força no processo, na competência da equipe e foco no tipo de serviço ofertado para mercado alvo selecionado</i>	Proposição verificada - maior influência do ambiente no nível funcional e da estratégia ⇒ <i>Foco no controle de processos e na definição dos mercados a serem atingidos</i>
1b	A interação entre planejamento e implementação tem efeitos mais significativos na efetividade da estratégia do que o conteúdo da estratégia ou na organização das atividades.	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
2a	Independentemente do nível de planejamento formal de marketing existente, o processo estratégico de marketing é caracterizado mais pelo conteúdo emergente do que pelo conteúdo deliberado .	Proposição verificada no contexto das atividades do estúdio de maneira geral, mas não no processo de desenvolvimento dos jogos. ⇒ <i>A técnica de validação intermediária e de controle prevê alterações pontuais de acordo com demanda dos clientes</i>	Proposição verificada, porém as alterações são moderadas. ⇒ <i>A interação direta com o público alvo faz com que sejam processadas alterações nos produtos e não foram identificadas técnicas de controle sobre o processo</i>	Proposição verificada no contexto das atividades do estúdio de maneira geral, e no processo de desenvolvimento dos jogos ⇒ <i>Embora a técnica de validação intermediária e de controle preveja alterações pontuais por solicitação de clientes, há altas taxas de mudança</i>	Proposição verificada no contexto das atividades do estúdio de maneira geral, mas não no processo de desenvolvimento dos jogos ⇒ <i>A técnica de validação intermediária e de controle prevê alterações pontuais de acordo com demanda dos clientes</i>
2b	Alto nível de turbulência ambiental requer alto nível de conteúdo estratégico emergente para a efetividade do processo estratégico de marketing.	Proposição verificada, Há alterações sobre o horizonte de tempo planejado	Proposição verificada, Há alterações sobre o horizonte de tempo planejado	Proposição verificada, Há alterações sobre o horizonte de tempo planejado	Proposição verificada, Há alterações sobre o horizonte de tempo planejado
3a	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os responsáveis pela implementação são também responsáveis pelo planejamento .	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
3b	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando há troca de informações e há interações entre planejadores e implementadores (quando são pessoas diferentes).	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada

QUADRO 5.5a – Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla (2001) e verificações na Indústria Criativa de Jogos Eletrônicos

FONTE: A autora (2010).

NOTA: Estruturado com base em Sashittal e Jassawalla (2001).

INVENTÁRIO DE PROPOSIÇÕES Sashittal e Jassawalla (2001) <i>Categorias e elementos influentes sobre a efetividade do processo de implementação</i>		Alpha	Beta	Gamma	Delta
4a	escolhas emergentes sobre o conteúdo da estratégia decorrem mais de um processo subjetivo e interpretativo , do que de uma análise racional de informações objetivas .	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
5a	A habilidade de escutar dos gerentes impacta mais a efetividade do processo estratégico do que sistemas formais de informação de apoio à decisão .	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
5b	A habilidade de raciocínio estratégico dos gerentes impacta mais a efetividade do processo estratégico de marketing do que sistemas formais de planejamento .	Proposição verificada ainda que o estúdio tenha demonstrado processos formais de planejamento	Proposição verificada ainda que o estúdio não tenha demonstrado processos formais de planejamento	Proposição verificada ainda que o estúdio tenha demonstrado processos formais de planejamento	Proposição verificada Ainda que o estúdio tenha demonstrado processos formais de planejamento
5c	A habilidade de relacionamento interpessoal dos gerentes impacta mais a efetividade do processo estratégico do que mecanismos formais de integração presentes na empresa.	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
6a	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram alto nível de clareza sobre as expectativas de tarefas que recaem sobre eles .	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
6b	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram alto nível de clareza sobre os critérios utilizados para avaliar seu desempenho .	Proposição não verificada. Não foram identificados de forma clara os critérios para avaliação de desempenho além da remuneração e níveis de satisfação	Proposição não verificada. Não foram identificados de forma clara os critérios para avaliação de desempenho além da remuneração e níveis de satisfação	Proposição não verificada. Não foram identificados de forma clara os critérios para avaliação de desempenho além da remuneração e níveis de satisfação	Proposição não verificada. Não foram identificados de forma clara os critérios para avaliação de desempenho além da remuneração e níveis de satisfação

QUADRO 5.5b – Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla(2001) e verificações na Indústria Criativa de Jogos Eletrônicos

FONTE: A Autora (2010).

NOTA: Estruturado com base em Sashittal e Jassawalla (2001).

INVENTÁRIO DE PROPOSIÇÕES Sashittal e Jassawalla (2001) Categorias e elementos influentes sobre a efetividade do processo de implementação		<i>Alpha</i>	<i>Beta</i>	<i>Gamma</i>	<i>Delta</i>
6c	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram crer que têm acesso às informações necessárias para desempenhar suas funções.	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
6d	O processo estratégico de marketing é mais efetivo quando os participantes demonstram crer que têm acesso aos recursos necessários para desempenhar suas funções.	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada	Proposição verificada
7a	Quanto maior a frequência de improvisações e adaptações entre o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente de implementação, maior é a orientação para o mercado da empresa.	Proposição não verificada, com relação ao nível de improvisações. ⇒ <i>Embora haja foco na orientação para o mercado de forma bastante clara as adaptações são previstas como parte inerente ao processo produtivo; há controles das mudanças solicitadas pelos clientes. Porém não se pode inferir que há aumento na orientação para o mercado.</i>	Proposição não verificada, com relação ao nível de improvisações ⇒ <i>Embora com relação às alterações no atendimento ao mercado e impactos sobre a orientação para o mercado possam ser observadas pelo fato de o estúdio trabalhar com orientação para ampliação da massa de jogadores. Porém não se pode inferir que há aumento na orientação para o mercado.</i>	Proposição não verificada, com relação ao nível de improvisações. ⇒ <i>Embora haja foco na orientação para o mercado de forma clara, o mercado atendido é eclético e a prestação de serviços demanda altas taxas de mudanças solicitadas pelos clientes, o que é considerado inerente ao processo produtivo. Porém não se pode inferir que há aumento na orientação para o mercado.</i>	Proposição não verificada, com relação ao nível de improvisações ⇒ <i>Embora haja foco na orientação para o mercado de forma bastante clara as adaptações são previstas como parte do processo produtivo ; há controles das mudanças solicitadas pelos clientes. Porém não se pode inferir que há aumento na orientação para o mercado.</i>
7b	Quando maior a frequência de improvisações e adaptações entre o conteúdo emergente da estratégia e o ambiente de implementação, maior a taxa de crescimento organizacional.	Proposição não verificada ⇒ <i>Embora tenha sido observada a taxa de crescimento da empresa, não foram observados vínculos com a frequência de improvisações e com as adaptações.</i>	Proposição não verificada ⇒ <i>Embora tenha sido observada a taxa de crescimento da empresa, não foram observados vínculos com a frequência de improvisações e com as adaptações.</i>	Proposição não verificada ⇒ <i>Embora tenha sido observada a taxa de crescimento da empresa, não foram observados vínculos com a frequência de improvisações com as adaptações.</i>	Proposição não verificada ⇒ <i>Embora tenha sido observada a taxa de crescimento da empresa, não foram observados vínculos com a frequência de improvisações e com as adaptações.</i>

QUADRO 5.5c – Inventário de Proposições de Sashittal e Jassawalla(2001) e verificações na Indústria Criativa de Jogos Eletrônicos

FONTE: A autora (2010).

NOTA: Estruturado com base em Sashittal e Jassawalla (2001)

Analisando-se as informações contidas nos quadros anteriores e tomando-se das categorias e elementos influentes sobre a efetividade do processo de implementação, percebe-se que em quase todas as proposições há consenso sobre as assertivas conforme interpretação individual e leitura do conjunto. Registra-se que nesta análise, das 16 proposições elencadas, apenas em três se percebeu não haver afinidade e adequação total à situação evidenciada por Sashittal e Jassawlla (2001).

Percebe-se, por exemplo, que a proposição que contempla as variáveis ambiente tarefa, estratégia e design organizacional demonstra que estes elementos são influentes sobre o processo estratégico em todos os casos. A **integração entre planejamento e implementação** é percebida de maneira unânime e é fortalecida se houver concentração de planejamento e execução na mesma pessoa.

Sobre evidências de **conteúdo emergente** e sobre o **conteúdo deliberado** em razão das características da indústria, verifica-se que isso ocorre nas diárias atividades de marketing. Porém, quando se trata da forma como são conduzidos os processos de desenvolvimento dos jogos, ou seja, na implementação das estratégias formuladas para isso, há controle rigoroso e gerenciamento (com destaque para os casos em que se utilizam de técnicas de acompanhamento e de gestão de projetos). Assim, entende-se que a estratégia neste ponto não é emergente, pois há uma predisposição deliberada na gestão para se validar com o cliente e atendê-lo nas questões pertinentes. É possível que as alterações ou mudanças contingenciais que possam ocorrer estejam vinculadas mais à tática, por meio de atividades que já fazem parte do processo, do que uma estratégia emergente. E a aceitação ou não das alterações se vincula à forma deliberada de condução do processo.

As **adaptações** já são interpretadas como uma forma de **orientação para o cliente** e ao mesmo tempo uma forma de minimização dos riscos de improvisações, em razão dos **controles** estabelecidos. Porém, tomando-se das informações obtidas nesta análise de forma isolada, não se pode afirmar que maior frequência de alterações ou de adaptações esteja ligada à maior orientação para o mercado da empresa e ao mesmo tempo à maior taxa de crescimento organizacional.

E finalizando, a seguir é apresentado o Capítulo 6 - Considerações Finais, que contempla as implicações acadêmicas, com contribuições para com a teoria de marketing, as implicações gerenciais e as limitações de investigação, incluindo sugestões para investigações futuras.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao investigar a implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos, este estudo procurou ancorar-se nas mais recentes abordagens sobre estratégias de marketing, objetivando com seu resultado, adequar-se à proeminência do campo de estudo escolhido.

Muito embora a literatura seja pródiga na exploração do tema estratégia sob vários aspectos, a intenção de apresentar como resposta ao problema de pesquisa uma reflexão sobre aspectos relacionados à execução de estratégias de marketing que se configurassem como práticas, tangíveis e reais, fez com que a investigação mantivesse o foco no reconhecimento da influência de características organizacionais e humanas, conforme proposição teórica inicial tomada do Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001).

Finalizando a discussão dos resultados desta pesquisa, baseada nos conceitos desses pesquisadores com adição da perspectiva de Amabile (1997) sobre a interação inovação – criatividade - organização, procura-se neste momento concentrar atenção para a ideia central do título da pesquisa – **estratégias de marketing e indústrias criativas**, com o objetivo de resgatar percepções pontuais observadas e que possam servir como contribuições para a pesquisa de marketing, seja sob a perspectiva da formulação como da implementação. De maneira geral, os resultados alcançados justificam o que se almejou com a pesquisa em termos de conhecimento: a investigação da implementação da estratégia de marketing na indústria criativa, o entendimento da natureza da estratégia empregada nas organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos, a interpretação da visão dos principais atores e a compreensão de um fenômeno contemporâneo, a partir dos processos de gestão de marketing em micro e pequenas empresas que transformam criatividade em valor de mercado.

Tomando-se de um enfoque mais detalhado, nesta etapa do trabalho busca-se então recorrer às várias estruturas, variáveis, categorias e questões identificadas e que terão sentido para análise da implementação de estratégia de marketing na própria indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos em outras situações e para outros segmentos semelhantes.

Em termos de conhecimentos alcançados com o resultado da pesquisa, de forma geral, a interpretação da visão de atores envolvidos no processo de implementação permitiu entendimento da natureza da estratégia de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos. Do ponto de vista das constatações, evidências e interpretações que se originaram do contato e das entrevistas realizadas, é preciso reconhecer que formulação e implementação são processos sistemáticos e simultâneos nessa indústria, ocorrendo de forma interdependente. Há misto de estratégia deliberada e de estratégia emergente embasando as decisões relacionadas aos processos e à complexidade das atividades de desenvolvimento dos jogos. As estratégias de marketing se baseiam na integração de flexibilidade, estímulo à autonomia, visão inovadora em processos e estímulo às habilidades criativas na geração de idéias com o objetivo de oferta de valor.

A riqueza de informações obtidas facilitou a identificação de elementos que suportam e direcionam a efetividade do processo de implementação das estratégias de marketing. Alguns desses elementos se mostraram evidentes e outros, subjacentes, são também aqui identificados:

- a) A estrutura organizacional encontrada nas empresas estudadas na indústria.
- b) O estilo gerencial e habilidade de raciocínio estratégico identificado como uma das características dos gestores das empresas estudadas na indústria.
- c) A orientação para o mercado percebida.
- d) As capacidades inovadoras instaladas nos processos (inclusive padrões de gestão estabelecidos).
- e) Os efeitos provocados pelo crescimento da organização de maneira individual e no contexto do setor sobre a motivação da equipe (conforme descrito pelos entrevistados).
- f) O efeito sinérgico da busca por oferta de serviços customizados (e não especificamente no resultado da venda dos produtos) e na manutenção de relacionamentos com clientes.
- g) A ideia de aprendizado concomitante à aplicação, ou treinamento simultâneo à execução, principalmente nas novas demandas do mercado, exigindo dos profissionais alta qualificação e aprendizado contínuo.

- h) A maneira como a tecnologia de vanguarda influencia o desenvolvimento dos jogos (embora seja vista em situações como virtuosismo pelo próprio setor) e concomitantemente, a maneira como os recursos tecnológicos originados por ela poderão ser utilizados – não como o único recurso que direciona os projetos, mas como um recurso que torna o projeto viável e vendável. Essa perspectiva vincula a aplicação dos recursos às vantagens competitivas com base em pelo menos dois motivos: o uso de tecnologias mais acessíveis para redução dos custos, principalmente quando podem proporcionar a mesma funcionalidade e o uso de tecnologias que possam, sob o olhar e percepção dos usuários, apresentar certa característica ainda bastante inovadora, embora não seja tecnologia de vanguarda.

Esses elementos evidenciados na análise permitiram também identificar principalmente, que o processo de implementação de estratégias de marketing é disciplinado pela relação entre produção, processo e orientação para o mercado, sustentado nos mecanismos administrativos de controle específicos, originários de técnicas de gerenciamento de projetos. E ainda, que, criatividade e Inovação emergem como elementos complementares e importantes no processo de implementação integrando a multidisciplinaridade criativa da equipe às formas de inovar em produtos e desenvolver mercados.

Todas essas análises possibilitam o apontamento de diversas questões que poderão ser úteis na consolidação do entendimento sobre a forma como são implementadas estratégias em processos de execução bem sucedidos nessa indústria e em indústrias criativas semelhantes. Neste contexto, em dois tópicos específicos, porém, complementares, a seguir são apresentadas as implicações acadêmicas e as implicações gerenciais que se originaram das observações da investigação, colocadas aqui como contribuições da pesquisa em termos teóricos e práticos.

Propõe-se nesta etapa uma recombinação de visões contidas no referencial teórico apresentado, assegurando seu vínculo ao Modelo Conceitual de Implementação proposto por Sashittal e Jassawalla (2001) para maior riqueza das reflexões e reforço na compreensão das questões específicas que promovem a efetividade da implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvida de jogos eletrônicos.

Ao final do capítulo são apresentadas as principais limitações de investigação e também sugestões para investigações adicionais que possam dar continuidade nas reflexões aqui demonstradas e aprofundamento nas conclusões obtidas.

6.1 IMPLICAÇÕES ACADÊMICAS – CONTRIBUIÇÕES PARA A PESQUISA EM MARKETING

A noção conjunta e integrada de alguns elementos estratégicos que possam traduzir a imbricada relação do meio externo, do meio interno e das capacidades e habilidades da organização é bastante útil para pesquisadores na compreensão dos processos de implementação de estratégias de marketing nas organizações. Muito embora esse tenha sido o propósito dos modelos de análise de implementação de estratégias de marketing apresentados isoladamente no referencial teórico e, principalmente do modelo conceitual de Sashittal e Jassawalla (2001), pesquisas que contemplem implementação de estratégias em ambientes que utilizam criatividade e inovação como valor de mercado e ferramenta competitiva, poderão ser suportadas por uma análise conjugada de elementos chave percebidos nesta investigação como mais influentes sobre a efetividade e todo o contexto de análise.

Poderão ser avaliadas de maneira mais profunda, por exemplo, as circunstâncias do design organizacional que se apresentaram mais salientes nesses ambientes inovadores: a **estrutura organizacional** - que viabiliza a execução da estratégia; os **processos** – referenciando-se à maneira pela qual os processos são executados e transformados em ativos estratégicos, relacionando-se com a orientação para o mercado adotada; e a forma como a configuração de **grupos de trabalho** (equipes multidisciplinares) é estruturada no conjunto das operações, respondendo em grande parte pelo diferencial competitivo da organização. E ainda, a avaliação poderá ser complementada com a observação da **cultura organizacional**, que, embora não tenha sido contemplada como componente do design organizacional no modelo conceitual de Sashittal e Jassawalla (2001), esteve referenciada no modelo de Aaker (2001), e é variável de suporte a comportamentos e valores compartilhados de forma consistente e nos quais a filosofia da organização é propagada.

Além destes, poderão ser avaliadas as circunstâncias nas quais se processam as **escolhas e decisões gerenciais: de estratégias deliberadas a estratégias emergentes**. De forma complementar, sugere-se a avaliação dos **ativos e competências internas**, que, sob enfoque teórico de Menon *et al.* (1999), são variáveis que se vinculam à criatividade e que podem se juntar à perspectiva de Sashittal e Jassawalla (2001), considerando as **habilidades** dos envolvidos para interpretação e integração dos processos estratégicos no comprometimento com mercados e clientes, e na entrega de valor, conforme proposto por Piercy (1998, 2005) nessas mesmas condições.

Com base nesse entendimento, a seguir são apresentadas descrições e características desses elementos chave que podem ser prioritariamente considerados nas investigações de marketing, quando elas enfocarem formulação e implementação de estratégias em ambientes organizacionais inovadores. Esses elementos, a priori, se apresentaram como evidentes na análise, e outros, de forma subjacente às categorias de análise, foram percebidos como importantes variáveis a serem contempladas em análises futuras dos processos de implementação de estratégias de marketing na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos ou em análises futuras que apresentem semelhantes antecedentes contextuais.

6.1.1 Na Categoria design organizacional

Na categoria design organizacional, são apontados, como variáveis de destaque a **estrutura**, os **processos** e a **cultura organizacional**.

6.1.1.1 Variável estrutura organizacional

Variável do design organizacional proposta por Sashittal e Jassawalla (2001), que, sob a perspectiva ampliada de **estrutura inovadora**, definida por Mintzberg (2006c), quando descreve as *adhocracias*, e por Tushman e Nadler (1997), quando caracterizam as condições estruturais favoráveis às inovações, apresenta-se como elemento chave na análise de formulação e implementação de estratégias de marketing em ambientes criativos e inovadores. Uma das características desta

estrutura, evidenciada na indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, representa a fusão de especialistas de diferentes áreas em equipes criativas que devem trabalhar de forma homogênea.

De acordo com Mintzberg (2006c), em razão das condições dinâmicas que resultam de mudanças muito frequentes de alguns produtos, várias organizações são desenhadas como *adhocracias*, cuja estrutura é altamente orgânica e fluida, a especialização do trabalho é horizontalizada e, como já informado, com tendência de agrupamento de especialistas em pequenas equipes de projetos. Nessas estruturas, os sistemas regulados não têm muita importância, há pouca formalização, e os processos de informação e decisão fluem de forma flexível e informalmente. Essas estruturas organizacionais trabalham com estratégias normalmente emergentes e há dependência e integração entre planejamento (normalmente orientações amplas e flexíveis) e execução como fatores que favorecem a flexibilidade da organização deste perfil para responder criativamente aos desafios do ambiente:

É na tomada de decisões específicas sobre os projetos, o que normalmente seria considerado implementação, que as estratégias surgem – isto é, são formadas. Isso ocorre porque, quando o propósito central de uma organização é inovar, os resultados de seus esforços nunca podem ser predeterminados. Portanto, ela não pode especificar uma estratégia plena – um padrão ou consistência em seu fluxo de decisões – antes de as decisões serem tomadas. Tais padrões emergem melhor após o fato, os resultados de decisões específicas: as metas vão surgindo à medida que a tarefa é realizada.(...) É por isso que o planejamento de ações não pode ser plenamente confiável na *Adhocracia*. Qualquer processo que separa a concepção da ação – o planejamento da execução, a formalização da implementação – impede a flexibilidade de a organização responder criativamente a seu ambiente dinâmico. (MINTZBERG, 2006c, p. 292)

Muito embora a configuração das *adhocracias* possa se apresentar sob enfoque de algumas perspectivas teóricas como estruturas contingenciais ou temporárias com gestão focada no curto prazo, ou seja, que se extinguem após finalização do projeto que a originou (MINTZBERG, 2006c), essa não é a perspectiva desses ambientes criativos e inovadores, ainda que o dinamismo e os aspectos fluidos sejam semelhantes. A transitoriedade está contemplada nos projetos de desenvolvimento dos jogos, e não na estrutura da organização.

Tushman e Nadler (1997), por sua vez, apontam que organizações inovadoras criam condições gerenciais de produzir e gerar inovações pela própria habilidade que têm de aprender e maximizar a habilidade de adquirir informações. Os elementos chave da organização - **tarefas operacionais, corpo de**

funcionários, uma mistura de **processos formais** e **informais** - são os insumos básicos dentro da organização para que a inovação se processe. As organizações se estruturam para inovar quando são orientadas para o mercado, isto é, adquirem informações sobre clientes, mercados e tecnologias, envolvendo suas equipes internas – como times qualificados de trabalho, treinados e motivados - no processamento de dados e na estruturação de um sistema de informações que apoie as decisões.

Essas organizações qualificam-se para a inovação e para o futuro quando possuem profissionais treinados, aptos ao aprendizado contínuo em razão dos contínuos desafios de atendimento ao mercado. E também, quando estimulados à criatividade e à adoção da inovação como condição essencial de seu desempenho, e, a partir de uma liderança forte e capaz, esses profissionais conseguem comunicar e traduzir valores que reforçam e alimentam a inovação individual e coletiva, realçando uma imagem clara da cultura da organização. Fazendo um esclarecimento a respeito dessas premissas, registra-se que esse perfil de liderança foi percebido na investigação aqui descrita, na estrutura de pensamento dos gestores, quando questionados sobre o comportamento do grupo diante dos desafios impostos à indústria.

E finalizando a exposição teórica em torno da variável estrutura, de acordo com Olson, Slater e Hult (2005, p.49, tradução nossa), “os benefícios dessas formas orgânicas em termos estratégicos incluem compreensão e respostas rápidas para as mudanças que ocorrem no mercado competitivo, troca mais efetiva de informações e redução da lacuna existente entre decisão e ação”. Atestando a observação desta perspectiva, o tráfego constante de informações por meio de ferramentas eletrônicas e a constante implementação de estratégias emergentes podem servir para complementar as características da estrutura inovadora constante nesta indústria criativa de maneira particular.

6.1.1.2 Variável Processos

É possível extrair da investigação indícios conclusivos, por exemplo, sobre a importância dos processos, acima dos próprios produtos. A interpretação que se faz

é que processos, tanto na produção, como no desenvolvimento ou na administração, podem ser criativos e inovadores e, se conduzidos de maneira adequada, servem como ativo estratégico e manutenção de vantagem competitiva da indústria, como atestam alguns dos gestores:

A maneira de trabalhar muitas vezes representa fator mais importante no sucesso da empresa do que o produto em si. Processos podem reduzir o tempo de produção em 50%, aumentando as chances de sucesso de se colocarem pelo menos dois produtos no mercado, no tempo em que se teria colocado apenas um.

Tipicamente o estúdio de games, não só no Brasil, mas no mundo, lida com problemas sérios de entrega e prazos, por exemplo. O trabalho é muito sofisticado em termos de produção e sujeito a revisões e imprevistos. Isso se reflete em custos e gera uma série de problemas e riscos. Hoje temos competência para mapear um projeto e entregá-lo com uma margem de erro pequena, pois focamos o processo.

Ainda que se lembre que a melhoria da eficácia operacional é um componente imprescindível da gestão, essencial para a estratégia, mas não é ela mesma (PORTER, 1999), aponta-se que na realidade das empresas investigadas a execução disciplinada, sistematizada e contínua de seus processos vai além dessa eficácia operacional, conforme percebido nas interpretações dos gestores. As atividades que promovem a eficácia operacional convergem, juntamente com a expertise técnica e criativa próprias desses ambientes inovadores (AMABILE, 1997), em padrões de gestão recorrentes para a contínua entrega de valor (PIERCY, 1998, 2005).

Alguns padrões de gestão identificados nos casos estudados, assim como técnicas de execução e controles adotadas, quando analisados de forma associada aos resultados da indústria (mercados atendidos, segmentos focados, títulos publicados, motivação e satisfação da equipe), são indícios de que uma visão que associa produção, processo, orientação para o mercado e entrega de valor é essencial para a análise da implementação de estratégias.

Ações relacionadas à **dimensão comportamental** (PIERCY, 1998; 2005), tais como quebra de paradigmas com flexibilidade de horários de trabalho, como a valorização profissional e financeira, a mobilização da força de trabalho com estímulo à autonomia e aprendizado do grupo, podem ser consideradas exemplos selecionados de padrões de decisões gerenciais nas quais se apoiam a efetividade da execução da estratégia. Pela mesma razão, as técnicas de documentação do escopo, a gestão e a disseminação das informações, o acompanhamento das

sequências lógicas no desenvolvimento do projeto e as validações nas fases intermediárias com os clientes, no âmbito da **dimensão operacional** (PIERCY, 1998; 2005), podem ser tomadas como variáveis essenciais para implementação das estratégias nessa indústria.

Ainda na perspectiva da dimensão operacional, chama-se a atenção para a adoção, nesta indústria, de metodologia própria da área de gerenciamento de projetos de *software*, que vincula controle constante das mudanças, de acordo com o que o cliente propõe e de acordo com o mercado impõe, à agilidade na correção de falhas e realinhamento dos processos. Essa técnica promove contínua inspeção do projeto do jogo que está sendo desenvolvido com base nas validações intermediárias com clientes e decisões sobre funcionalidades mais importantes e continuação das etapas. De acordo com os entrevistados, além de diminuir riscos e erros, esse controle focado em uma metodologia ágil¹⁸, permite blindar (ou realinhar) possíveis improvisações ou mudanças drásticas que comprometam a efetividade do produto que está sendo desenvolvido.

Há ainda a possibilidade de que uma **dimensão analítica ou técnica** (PIERCY, 1998; 2005) que enfoque gestão de processos e emprego de padrões de gestão específicos, compartilhada com as demais - dimensões organizacional e comportamental -, conforme postula Piercy (1998, 2005), possa sinalizar que, na indústria criativa desenvolvidora de jogos eletrônicos, a integração de maneiras organizacionais inovadoras de gerenciar as operações, de coordenar equipes, de fomentar o aprendizado, de transitar com informações em tempo real em razão da rapidez na tomada de decisões, ou de executar atividades operacionais com esforço concentrado em controles (como destacado nas respostas com relação ao bloqueio necessário às improvisações) apresentem-se também vinculadas de forma estreita à efetividade das estratégias implementadas.

Tomando-se desta perspectiva de processos de entrega de valor que se vinculam às etapas de implementação das estratégias e de controles, ou ainda ao monitoramento da efetividade parcial ou total do processo de implementação, sugere-se incremento de novas variáveis ao Modelo de Sashittal e Jassawalla

¹⁸ O exemplo citado pelos gestores entrevistados é o SCRUM: "metodologia que visa ao desenvolvimento de funcionalidades que são mais importantes para o negócio, o tempo todo, sendo que funcionalidades mais importantes são construídas e entregues primeiro, satisfazendo melhor as necessidades dos clientes." (Introdução ao Desenvolvimento Ágil com Scrum. Fonte: <http://www.scribd.com/doc/15692121/Introducao-ao-Desenvolvimento-Agil-com-Scrum>, Acessado em 18.11.2009

(2001). Variáveis de controle que possam auxiliar no monitoramento da evolução qualitativa e do nível do processo de implementação poderão ser bem-vindas em novas pesquisas no caso de indústrias criativas. Tais variáveis poderão ser consideradas referências para o acompanhamento pleno da implementação da estratégia, considerando a flexibilidade e a capacidade adaptativa de configurar e reconfigurar projetos de acordo com os clientes. A flexibilidade existente não pode ignorar o acaso, e nesse sentido, recorre-se à assertiva de Mintzberg (2006b, p. 133) que diz que “estratégia significa controle” e ao fazer referência à estratégia como um barro moldado na mão de um artesão, diz: “criar exige controle, assim como exige receptividade do material que se tem em mãos”.

6.1.1.3 Variável Grupos de trabalho

O termo **Grupos de trabalho** equivale ao componente “pessoas” da categoria design organizacional na perspectiva de Sashittal e Jassawalla (2001) e é aqui identificado como um elemento essencial para a compreensão de formulação e implementação de estratégia, considerando a participação ativa de equipes nos processos de desenvolvimento dos jogos.

A perspectiva de equipes multidisciplinares ou de equipes de trabalho como elemento essencial para a implementação de estratégia é compartilhada não só em organizações criativas e inovadoras, mas também por aquelas que percebem a necessidade de dar soluções a problemas específicos de clientes, aproximando produção com demanda. De acordo com Aaker (2001), à medida que as organizações buscam meios para se tornarem mais sensíveis às mudanças nas demandas de clientes e mercados, é pressuposto que se obtenham competências no mercado ou que se converta a força de trabalho interna por meio de treinamento efetivo. Destacando-se que o processo de implementação vincula-se à importância de se identificarem as características e habilidades desses agrupamentos orgânicos, aponta-se a perspectiva da dimensão comportamental de Piercy (1998, 2005) quando aponta a necessidade de motivação e comprometimento, atitudes e comportamento, além de interpretação e entendimento das necessidades do mercado e dos clientes, como essenciais para entrega de valor.

A organização de equipes de trabalho em organizações inovadoras estrutura-se, de acordo com Mintzberg (2006), em um sistema de constelações de trabalho. “A organização deve criar constelações de trabalho diferentes para lidar com os diferentes aspectos de seu ambiente e, depois, integrar todos os seus esforços” (MINTZBERG, 2006, p. 297). Toaldo, Jotz da Rocha e Luce (2008) advogam que a perspectiva de implantação de estruturas de geometria variável pode ser considerada facilitadora da sinergia e intercâmbio de competências. Em estruturas assim, o funcionário poderá ser simultaneamente chefe de projeto em uma equipe, colaborador em outra e especialista em uma terceira, evitando-se assim a compartimentalização do saber a uma determinada hierarquia ou grupo.

A investigação de como são implementadas estratégias de marketing em organizações desenvolvedoras de jogos eletrônicos ilustra bem a forma como os estúdios lidam com esses arranjos. Identificou-se que um mesmo *game-designer* pode fazer parte de uma equipe e na outra ser considerado o supervisor. O comportamento criativo de equipes multidisciplinares e sua orientação à inovação, agrupadas de forma racional no aproveitamento das expertises, pode favorecer a execução de estratégias bem sucedidas no desenvolvimento dos jogos.

Toaldo, Jotz da Rocha e Luce (2008), citando La Boterf (2003) a respeito da relação de competências coletivas e comunicação, apontam que equipes criam sua própria linguagem a partir de suas práticas, o que leva a um processo mais rápido e eficaz. Isso significa que para implantar uma estratégia de marketing há necessidade de que o grupo seja bastante integrado e coeso.

Para Mintzberg (2006c), as estruturas orgânicas e inovadoras normalmente são desenhadas para a fabricação sob encomenda e possuem baixa capacidade de padronizar e dessa forma ser eficientes. No entanto, para que a organização não desperdice energia e possa se beneficiar do comportamento criativo para implementar estratégias e alcançar a produtividade criativa no processo, a habilidade integrativa dos gestores, conforme propõem Sashittal e Jassawalla, 2001, para fazer as conexões entre essas multidisciplinaridades, enfocando a efetividade da estratégia, sinaliza uma tentativa de alinhamento das ambiguidades.

Nestas situações, uma forma híbrida de gestão de processos, que combina descentralização com certa exigência ou rigor no convívio colaborativo, em razão de prazos e do tempo exigido para o desenvolvimento dos jogos, e, ao mesmo tempo,

uma específica gestão do ambiente criativo e inovador, que privilegia as interações flexíveis e informais, foi teorizada por Cohendet e Simon (2007), como essencial para a expansão da criatividade e, no mesmo sentido, efetiva para a implementação das estratégias.

O resultado é um certo equilíbrio entre, de um lado, confiança, flexibilidade e descentralização na gestão de especialistas e de equipe multidisciplinar; e, de outro, uma atitude administrativa que integra restrições internas e do mercado, custos, prazo etc.

Esta percepção foi observada por um dos entrevistados:

Ao trazer as ideias, as pessoas se sentem valorizadas, se sentem estimuladas. A empresa tem que ser um ambiente propício para que as ideias surjam, se alimentem e que sejam trocadas uns com os outros e amadureçam. Temos horário, porém é flexível, mas é preciso tê-lo porque as pessoas precisam se encontrar. O trabalho é um trabalho colaborativo. Concessão de flexibilidade e liberdade, mas com leitura também de compromisso. Nosso processo seletivo já prevê isso.

Complementando a ideia, Toaldo, Jotz da Rocha e Luce (2008 p.19) advogam que:

A boa integração entre os participantes leva ao seu comprometimento e representa grandes possibilidades de sucesso no desenvolvimento contínuo de alternativas de valor e de correção de desvios no decorrer do processo. Esta integração é especialmente estimulada pelas trocas informais, motivando a confiança e o espírito de equipe.

E concluem que a integração de pessoas em grupos de trabalho, com atividades e funções e objetivos claros, é base também para o desenvolvimento de uma oferta de valor, uma função da estratégia de marketing.

6.1.1.4 Variável Cultura

A variável cultura não está representada no Modelo de Sashittal e Jassawalla (2001). No entanto, alguns elementos identificados na pesquisa parecem sugerir que lá seja incorporada às categorias de análise e faça parte dos antecedentes contextuais.

Mintzberg (2000) advoga que cultura é o significado comum criado por um grupo de pessoas ao longo do tempo, o que é feito por atividades sociais, mas também quando as pessoas trabalham juntas em tarefas comuns. “A cultura

influencia o estilo de pensar favorecido numa organização, assim como seu uso de análise e, portanto, influencia o processo de formação de estratégia” (MINTZBERG, 2000, p. 197). Para Aaker (2001), uma cultura organizacional compreende valores compartilhados, normas de comportamento e símbolos ou ação simbólica e todos dão suporte e ao mesmo tempo destacam as práticas organizacionais, que podem ser uma vantagem competitiva, um foco operacional, um resultado da empresa, um estilo de gestão, uma valorização das pessoas e um objetivo geral de destaque.

Os elementos da cultura estão relacionados às escolhas gerenciais no nível estratégico e, portanto, endossam o processo de implementação por reforçarem comportamentos, normas e valores, que, uma vez disseminados, aumentam o ímpeto para as decisões. Na interpretação da ótica dos gestores da indústria criativa estudada, podem ser tomados a partir das relações horizontais, do estilo de administração participativo, das regras e procedimentos flexíveis, da descentralização das decisões, do estímulo à autonomia, da incorporação da diversidade como um valor essencial. Essa percepção pode ser identificada em declarações tais como:

No ambiente de desenvolvimento de jogos é necessário ter independência e motivação para o desafio para que o projeto seja tomado como desafio, para que o profissional saia da zona de conforto e desempenhe pequena parcela de seu potencial. E é preciso endossar aquela relação de confiança de que o processo será executado por ele.

As pessoas que trabalham em um mesmo projeto se sentam juntas e pelo menos uma ao lado da outra. Procuramos também colocar pessoas experientes e que têm conhecimento junto daquelas novatas. A estratégia é que haja troca de experiências e envolvimento entre as pessoas da equipe. À medida que a empresa cresceu é perceptível que as pessoas se organizaram em tribos e elas mesmas têm organizado reuniões.

(...) Uma coisa que peço pra todo mundo é que ‘seja você o primeiro crítico do seu trabalho’. Coloque-se na posição da pessoa que está comprando o produto. Siga os processos e não entregue nada mais ou menos. Assim eu falo – sejam exigentes com sua produção, com o que está sendo entregue.

A cultura, portanto, serve como um catalisador de vantagens competitivas por meio da seleção de recursos empregados, das habilidades e também da motivação para uma ligação afetiva, em um sentido de “pertença” à filosofia do trabalho, inclusive na manutenção do fluxo criativo.

Por meio das descrições e explanações feitas pelos gestores sobre a forma como adotam a estratégia em seu discurso, é possível destacar algumas situações em que valores, comportamento, atitudes e crenças, definidas e estabelecidas na organização, se apresentaram como subjacentes:

a) Valores:

- Pessoais – estímulo ao “gostar de jogar” como base para acreditar em si e gostar do que se faz; e
- Corporativos – estruturados na percepção da confiança sobre a capacidade criativa e inovadora da empresa que favorece o “acreditar no que a empresa faz”.

b) Comportamento:

- Encorajamento às novas ideias dadas pela equipe como estímulo à autonomia; e
- Promoção de gestão participativa e interatividade no processo de aprendizagem.

c) Atitudes:

- Flexibilidade, oferecendo aos funcionários a oportunidade de ajustes em suas agendas em razão de suas necessidades pessoais; e
- Descentralização para que a implementação das estratégias fique na mão de especialistas e da equipe que mantém contato direto com os clientes

d) Crenças:

- Despreocupação com a concorrência em razão da oferta ser menor que a demanda.

Assim, a análise da cultura pode ser útil para pesquisadores e teóricos no sentido de terem parâmetros comportamentais originários do contexto que podem ser agregados a outras variáveis, quando da análise da formação e da implementação da estratégia de marketing.

6.1.2 Escolhas e decisões gerenciais: estratégias deliberadas e emergentes

Em razão da dinâmica do ambiente e do contexto operacional das indústrias criativas, percebe-se nas escolhas e decisões um misto de **estratégias deliberadas e emergentes**, estas últimas normalmente se apresentando ancoradas naquelas.

Sashittal e Jassawalla (2001) contemplaram a análise destas escolhas em seu modelo conceitual, porém, em se tratando de um ambiente dinâmico, caso das

indústrias criativas que envolvem uma estrutura atípica, já descrita, é importante compreender como pode ser analisada a formação da estratégia nesses ambientes.

Nesta acepção, toma-se a perspectiva de Mintzberg (2006b) sobre a existência de um tipo de estratégia no qual a organização faz as escolhas estratégicas de forma ampla (diretrizes e fronteiras com relação ao tipo de produto e emprego dos recursos) e deixa para os gerentes de nível médio as decisões específicas (definições das especificações dos produtos). Esta estratégia, de acordo com o pesquisador, não é apenas deliberada (em suas diretrizes) e emergente (em suas especificações), mas “deliberadamente emergente no sentido de que o processo é conscientemente administrado para permitir que surjam estratégias durante o trajeto.” (MINTZBERG, 2006b, p. 133). Esse tipo de estratégia é denominado pelo pesquisador de “estratégia guarda-chuva”.

Mintzberg (2006b) também descreve a existência da estratégia de “processo”, na qual a gerência controla o processo de formação, preocupando-se com o projeto da estrutura, a equipe necessária, os procedimentos etc., enquanto deixa o conteúdo para outras pessoas executarem. De acordo com o pesquisador, este tipo de estratégia – guarda-chuva ou de processo – parece ser especialmente predominante em organizações que exigem grande especialização e criatividade:

Tais organizações só podem ser eficazes se permitirem que seus implementadores sejam formuladores, pois são as pessoas em níveis hierárquicos mais baixos que estão em contato com a situação real e que têm a experiência técnica necessária. (MINTZBERG, 2006b, p.133)

O ponto destacado por Mintzberg (2006b) é que em organizações inovadoras nem sempre é possível planejar de onde as estratégias vão surgir e muito menos planejar as estratégias em si, em razão da força que o ambiente exerce sobre as escolhas e decisões. Esta perspectiva permite analisar que o contexto das indústrias criativas até pode permitir o estabelecimento de diretrizes gerais ou de estratégias deliberadas na condução das atividades de marketing e direcionamento dos negócios, porém, dada a flexibilidade de produtos e serviços customizados e personalizados, o mercado dinâmico impõe-lhes que a maioria dessas estratégias se configurem como emergentes.

No caso específico da indústria desenvolvedora de jogos eletrônicos, são ainda sinalizadas as reações emergenciais e inesperadas, ou seja, as ações paliativas que, embora menos evidentes em razão de certas técnicas de controle

adotadas nos estúdios, equivalem a respostas imediatas dadas às situações contingenciais.

Tidas também como improvisações, em algumas situações podem estar vinculadas à criatividade ou aos processos criativos e, de certa forma, podem ser tomadas pela conotação positiva. Por exemplo, com relação aos aspectos subjetivos e motivações intrínsecas que incidem sobre os processos de criação, mudanças repentinas no conceito dos jogos, ou explosões criativas que resultem em alterações no protótipo ou na temática podem ser originárias de improvisações que, se ocorrerem na etapa inicial e embrionária da ideia, podem ser interessantes para a continuidade da execução do projeto.

Nessa perspectiva, algumas recorrências devem ser observadas até que seus efeitos se manifestem mais claramente. Aqueles eventos que se comprovarem úteis podem se tornar deliberados e ser incorporados à estratégia formal (MINTZBERG, 2006b).

6.1.3 Habilidades gerenciais

Finalmente, para lançar ainda uma rápida e conclusiva explanação, destacam-se as **habilidades dos envolvidos no processo** como variável importante a ser considerada como contribuição desta investigação. Ainda que o modelo de Sashittal e Jassawalla (2001) tenha destacado a importância das habilidades estratégicas no contexto das escolhas gerenciais, sugere-se que essa categoria seja estruturada a partir da convergência do conceito de habilidades estratégicas do Modelo desses pesquisadores e da contribuição do modelo de Noble e Mokwa (1999) quando expõem o foco no papel da gerência.

A perspectiva das três habilidades estratégicas - **habilidade interpretativa** dos gerentes, que contempla a interpretação do ambiente, a perspectiva de sua **habilidade integrativa**, que contempla a convergência das informações colhidas para tomada de decisões, e a **habilidade de se comprometer com clientes** - sugeridas por Sashittal e Jassawalla (2001), convergem com a perspectiva das dimensões do compromisso de Noble e Mokwa (1999) e podem ser tomadas de

forma conjunta no estabelecimento das competências gerenciais necessárias para os processos de implementação.

Sashittal e Jassawalla (2001), ao estruturarem seu inventário de proposições, destacam três assertivas sobre as habilidades gerenciais: a habilidade de escutar, em contraponto a sistemas formais de informação no apoio à decisão; a habilidade de raciocinar estrategicamente, em contraponto a sistemas formais de planejamento; e a habilidade de relacionamento interpessoal, em contraponto a mecanismos formais de integração presentes na organização.

Noble e Mokwa (1999), por sua vez, identificam as atitudes positivas dos gerentes relacionadas à organização (compromisso com a organização), à compreensão e seu apoio às metas da organização (compromisso com a estratégia) e à responsabilidade dos gerentes para com a implementação (compromisso ligado ao papel desempenhado) como variáveis necessárias à implementação.

O objetivo de se implementar uma estratégia clara é de certa forma dependente de um estilo gerencial específico no âmbito das organizações. Com tantas imposições contrárias às opções de escolhas e decisões, vindas do contexto ou tidas como antecedentes desfavoráveis, a existência de um claro referencial intelectual para orientar a estratégia tem um grande peso. A identificação de precisas competências estratégicas do corpo gerencial é condição essencial para que o processo de implementação seja eficiente e tenha resultados.

Sugere-se que, aos comportamentos “escutar”, “raciocinar estrategicamente” e “relacionar”, conforme inventário de Sashittal e Jassawalla (2001), vinculem-se as atitudes “comprometer-se com organização”, “comprometer-se com a estratégia” e com o “papel integrador desempenhado”, conforme dimensões de compromisso de Noble e Mokwa (1999). Agrupando esses conceitos nos modelos ou estruturas teóricas, o foco deixa de ser apenas uma habilidade geral da organização para ser uma habilidade específica do corpo gerencial tomado como condição essencial de suporte à implementação de marketing.

6.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Da mesma forma como foram identificadas as contribuições teóricas, extraem-se também da investigação realizada algumas contribuições de ordem prática e gerencial. O estudo pode ser tomado como um guia para gestores identificarem quais condições são mais enfáticas para a efetividade da implementação de estratégias de marketing nestes ambientes.

A seguir, são descritas as capacidades gerenciais que podem ser tomadas como facilitadoras à implementação e, na sequência, são apresentadas as vulnerabilidades que podem ser tomadas, da mesma forma, como inibidoras da implementação de estratégias de marketing em ambientes criativos e inovadores.

6.2.1 Capacidades gerenciais

De uma maneira geral, as capacidades gerenciais estão relacionadas à convergência das questões que devem ser administradas no âmbito dos componentes organizacionais, tais como gerenciamento de processos, gerenciamento das informações, das pessoas, além do gerenciamento de estratégias criativas e de serviços que podem ser tomados como facilitadores para implementação.

6.2.1.1 Gerenciamento de processos X orientação para o mercado X controles

Para dar explicação a essa associação e estimular sua adoção por parte das gerências, recorre-se aos resultados obtidos nesta investigação e nas reflexões a respeito dos mecanismos de controle adotados pela indústria criativa de desenvolvimento de jogos eletrônicos.

A variável **processo** se apresenta vinculada à perspectiva de Sashittal e Jassawalla (2001), como componente do design organizacional neste estudo. Considerando os resultados da pesquisa, percebe-se, porém, que mais do que alterações na tecnologia ou influências das tendências do mercado, existe uma grande influência dos clientes sobre os processos em ambientes criativos e inovadores. Essa percepção leva em consideração as relações que existem entre

produção, processo e orientação para o mercado que podem auxiliar com mais precisão no entendimento das condições essenciais para implementação de estratégias de marketing mais efetivas.

Na perspectiva de Piercy (2005), a concentração no cliente e não no produto ou na tecnologia pode ser vista como ativo estratégico crítico do negócio. Registra-se que a **orientação para o mercado** e o **foco no cliente** podem gerar dois importantes pontos de análise. O primeiro deles é o vínculo das decisões organizacionais a um sistema de informações apropriado (que será analisado na sequência), que se concentre na coleta de informações junto aos clientes, de maneira formal ou informal, informações de concorrentes e monitoramento de fatores tais como tendências, tecnologia, competidores e outras forças de influências, como forma de interpretar, integrar e responder ao mercado.

E o segundo é entender que o foco no cliente gera uma estratégia participativa deste próprio cliente, refletindo-se em um relacionamento mais colaborativo e interativo, por meio do qual os riscos poderão ser divididos durante o processo de implementação de estratégia de marketing. Sob tais condições, entende-se que ainda que sejam colaborativas e interativas essas interferências, são necessários **controles** e monitoramento efetivo que fortaleçam os mecanismos estruturais e sistêmicos da organização, dando assistência a mudanças quando necessárias, porém, bloqueando as improvisações que prejudiquem a manutenção das vantagens competitivas da organização. Esses controles podem ser inseridos no processo por meio de ferramentas existentes no mercado. Conhecer os perigos, assim como as oportunidades do processo de execução, tendo controles sobre eles, é mais do que necessário, é algo essencial.

6.2.1.2 Gerenciamento de Sistemas formais de informação

Em estruturas de organizações inovadoras, os sistemas regulados não têm muita importância, há pouca formalização, e os processos de informação e decisão fluem de forma flexível, difusa e informalmente. Embora isso aconteça, há que se registrar que pelo menos a geração de informações estratégicas deveria ser

estruturada de maneira formal, de modo a possibilitar a geração de inteligência de mercado, que possa ser vista, no mínimo, como um padrão de suporte às decisões.

Os mecanismos utilizados para tal correspondem, dentre outros, à pesquisa de marketing, análise de relatórios, análise de banco de dados sobre clientes, conversas com clientes, fornecedores e intermediários e também análise de reportagens na imprensa (TOALDO, 2004). Considerando que empresas inovadoras são geralmente orientadas para o mercado, o papel dos profissionais envolvidos com as funções de marketing dessas organizações deve ser o garimpo de dados relevantes, sua transformação em informações e depois em inteligência de mercado, formando um sistema que possa melhorar a qualidade das decisões.

6.2.1.3 Gerenciamento de interdisciplinaridades

Os grupos de trabalho devem ser constituídos de habilidades diversas com a motivação intrínseca dividida para a execução dos trabalhos. O conhecimento estratégico dos gerentes deve ser temático, flexível, responsivo, de forma a despertar interesse e estímulo ao trabalho, além de inspirar comprometimento, respeito e credibilidade nos demais. Sugere-se que gerentes sejam mestres em relações humanas, capazes de usar a persuasão, a negociação, a coalizão, a reputação e a camaradagem para reunir seus especialistas em equipes autônomas para funcionarem de forma descentralizada e tranquilamente (MINTZBERG, 2006b).

6.2.1.4 Gerenciamento de estratégias criativas e reflexos sobre o setor

Considerando que tanto o setor como as empresas estão vivenciando momentos ascendentes, por tratar-se de uma indústria criativa jovem há efeito sinérgico e positivo de um sobre o outro. Assim, a possibilidade de adoção de estratégias no âmbito da organização, mas que se reflitam no setor, tais como enxergar a empresa como um negócio para dar maior credibilidade e fechar um grande contrato com um *Publisher* ou cliente que tenha referência no mercado corporativo, pode resultar em efeitos positivos de propagação, pois, como atesta um dos gestores respondentes: “desperta uma certa atenção do mercado para a

importância dos jogos eletrônicos, o que pode gerar a possibilidade de novos negócios para todos os estúdios desenvolvedores”.

Como outros exemplos, citam-se as atividades de gestão de custos para melhoria do desempenho e gestão criativa que envolvam pequenas, mas constantes inovações, como forma de bloqueio às ações da concorrência. A primeira, uma estratégia criativa com foco interno e repercussão externa, promovendo economia de escala a partir do aproveitamento de *engines* ou estrutura de jogos que sejam aplicadas em mais de um título. E a segunda, estratégia com foco externo, exemplificada no estabelecimento de mecanismos e incremento de inovações que sustentem por mais tempo a irrelevância da concorrência.

6.2.1.5 Gerenciamento de serviços de suporte

Outra capacidade gerencial que pode ser tomada como facilitadora da implementação de estratégias é o gerenciamento de serviços de suporte aos processos de implementação. Sugere-se um monitoramento das atividades adjacentes aos processos de implementação no âmbito da organização. Esse monitoramento poderá auxiliar no direcionamento dos esforços operacionais e em novas escolhas estratégicas, além da possibilidade de acompanhamento mais próximo da efetividade alcançada nas etapas do processo de implementação.

6.2.2 Vulnerabilidades

Na sequência, são apresentadas as vulnerabilidades que podem ser avaliadas como inibidoras potenciais à implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos e contra as quais há que se tomar decisões.

6.2.2.1 Vulnerabilidades relacionadas à estrutura e formação da organização

Em razão de a maioria das empresas de desenvolvimento de jogos ser formada por empreendedores que ainda estão desbravando o mercado (normalmente jovens programadores ou *designers*), o desconhecimento de um processo formal de estrutura de empresa, a falta de domínio nos processos de gestão e nos objetivos, em termos de negócio, podem inibir a implementação de estratégias de marketing e comprometer os negócios.

Da mesma forma, ofertas “sob-medida” atendendo a preferências dos clientes podem conter objetivos múltiplos e diferentes dos reais propósitos da empresa cliente e do próprio Estúdio. Por desconhecimento administrativo e por ausência de critérios profissionais de atendimento e prestação de serviços, alguns clientes conquistados podem ser perdidos por falta de processos de gestão formais que sejam vinculados diretamente à entrega de valor e ao dinamismo e sustentabilidade do negócio por parte do Estúdio.

6.2.2.2 Gerenciamento de interdisciplinaridades

O gerenciamento de múltiplas expertises é considerado desafiador pela indústria. A maneira como se administra essa força de trabalho culturalmente diversa, assim como a maneira como se retêm e se valoriza esses talentos, caso não seja adequada, poderá comprometer a autonomia do grupo e a produtividade, inibindo a implementação efetiva de estratégias de marketing.

6.3 LIMITAÇÕES DE INVESTIGAÇÃO, SUGESTÕES PARA NOVAS ABORDAGENS E PESQUISAS FUTURAS

A pesquisa aqui apresentada não pretendeu ser exaustiva em seu conteúdo. Pelo contrário, o propósito foi apenas explorar a natureza do processo de implementação de estratégia de marketing em um campo de estudo nascente.

Embora o objetivo tenha sido cumprido ao se conhecerem as características da indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos e compreender como ocorrem os processos de implementação de estratégias de marketing, a amostra reduzida permitiu apenas esgotamento parcial das informações e, portanto, a análise

não é generalizável. A indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos não é representada apenas pelo pensamento de seus gestores, pois outras unidades de observação poderão ser consideradas, inclusive coordenadores ou supervisores responsáveis pela execução dos processos de desenvolvimento de jogos (equipes de *game-designers*, programação, e outros) em outro nível hierárquico. Os indicadores de efetividade de implementação de estratégias, tanto em termos de mercado e clientes, como em termos psicossociais, dependem do desempenho conjunto de todos os envolvidos no processo de planejamento e implementação de marketing.

As interpretações das considerações dos respondentes foram tomadas à luz da teoria, porém a análise das informações pode ter sido influenciada por outras perspectivas subjacentes, comprometendo um olhar mais independente do plano estratégico das empresas entrevistadas. Embora tenham sido tomados todos os cuidados por parte da pesquisadora para a manutenção do nível de qualidade da investigação e tenham sido feitas triangulações entre respondentes (pelo menos em dois casos) e entre os materiais pesquisados previamente, as respostas podem ter sido influenciadas por vários fatores contextuais, tais como manipulação das informações, falta de veracidade na exposição dos fatos por parte dos respondentes, interrupções durante a aplicação do protocolo etc.

Considera-se aqui também a possibilidade de que os respondentes identificados não tenham retratado de forma fidedigna a postura real da organização com relação a seus planejamentos e decisões acerca de objetivos, mercados alvo e outras escolhas organizacionais. E, conquanto tenha sido a principal preocupação da pesquisadora a total isenção durante o processo de investigação, falhas no bloqueio às crenças e pontos de vista pessoais podem ter ocorrido quando do processo de análise do conteúdo e categorização da informação obtida.

As limitações do estudo poderão ser minimizadas em oportunidades futuras, na medida em que novas investigações, mais profundas e detalhas possam suprir as análises de informações relevantes. A indústria é jovem, formada por empreendedores também jovens, com expertise em suas áreas de formação e outras abordagens serão bem-vindas. De acordo com análise de Jeffcutt (2009), um dos aspectos que contribuem para o dinamismo e sustentabilidade das indústrias criativas está na significativa experiência da força de trabalho, ou seja, na

experiência empresarial e criativa. A compreensão do resultado desta mistura provoca grande interesse e demonstra que é possível focar com outras lentes o tema estratégia de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos.

Embora não possam ser derivadas dessas considerações e resultados características que sejam tomadas como gerais da estratégia de marketing para diferentes tipos de produto-mercado, a aproximação com o conceito das indústrias criativas, a partir da análise pontual de unidades integrantes do setor da indústria de jogos eletrônicos, pode servir de aproximação para análises em outros formatos e técnicas e abordagens mais amplas destes segmentos.

E, finalmente, como sugestão de pesquisas futuras, são aqui relacionados alguns assuntos que poderão se aproveitar dos resultados da pesquisa exploratória aqui descrita e se integrar ao processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa desenvolvedora de jogos eletrônicos:

- a) desenvolvimento de escalas para medir aspectos comportamentais dos envolvidos no processo de implementação de marketing nos estúdios brasileiros;
- b) estudo de incidentes críticos que poderão ser desenvolvidos quanto a percepções positivas e negativas de clientes dos estúdios;
- c) estudos longitudinais na perspectiva de sistematização de informações relacionadas ao desempenho dos jogos produzidos por estúdios brasileiros para o mercado nacional e global;
- d) estudos comparativos sobre desempenho das empresas de acordo com os segmentos atendidos, plataformas e mídias (*publishers, serious games, advertising games, PC games, Mobile Games*);
- e) estudos que integrem a análise do mercado dos jogos eletrônicos como produtos socioculturais envolvendo escalas multidisciplinares que meçam criatividade, inovação e reflexos sobre a cultura; e
- f) estudos que vinculem a perspectiva do estabelecimento de direitos autorais sobre os títulos, a pirataria e o valor cultural e econômico por trás da produção nacional.

E como sugestão para abordagem de marketing vinculada ao conceito mais amplo das indústrias criativas:

- a) análises qualitativas que levem em conta o papel da políticas públicas como variáveis relacionadas à performance de alguns segmentos contemplados nas indústrias criativas;
- b) pesquisas que contemplem a relação do papel do marketing em outros segmentos das criações funcionais (UNCTAD, 2008), como design (de moda, de mobiliário, de utilitários) e serviços criativos (como serviços de arquitetura);
e
- c) análises que possam avaliar as estratégias de marketing adotadas para disseminação do conceito “cidades criativas” no contexto brasileiro.

Ao finalizar este trabalho de investigação, é importante esclarecer que a intenção de apresentar todos os registros e considerações obtidos na investigação, principalmente a fala e interpretações dos entrevistados, é para que sirvam como ferramenta de apoio para novas análises e interpretações e como ponto de partida para pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ABRAGAMES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS DESENVOLVEDORAS DE JOGOS ELETRÔNICOS. **A indústria brasileira de jogos eletrônicos: Um mapeamento do crescimento do setor nos últimos 4 anos**. Rio de Janeiro: ABRAGAMES, 2008. Disponível em: < <http://www.abragames.org/docs/AbraGames-Pesquisa2008.pdf>>. Acesso em 15 mar. 2009.

AMABILE, Teresa M.; CONTI, Regina; COON, Heather; LAZENBY, Jeffrey; HERRON, Michael. Assessing The Work Environment For Creativity. **Academy of Management Journal**, [s.l.], v. 39, n. 5. p. 1154-1184, 1996.

AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: on doing what you Love and loving what you do. **California Management Review**, Califórnia, v. 40, n. 1, p. 39—58, fall. 1997.

ANDREWS, K. O conceito de Estratégia Corporativa. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 78-84.

ANDRIOPOULOS, Constantine; GOTSI, Manto. Benchmarking brand management in the creative industry. **Benchmarking**, Bradford, v. 7, n. 5, p. 360-372, 2000.

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo, McGraw Hill, 1977

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990. 265p.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa. Edições 70, 2002.

BENDASSOLLI, P. F.; WOOD Jr, T.; KIRSCHBAUM, C; CUNHA, M. P. Compreendendo as indústrias criativas. In: WOOD Jr., T; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. (coord.) **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 34-35.

BILTON, C. **Management And Creativity: from Creative Industries To Creative Management**. 1 ed. [s.l.]: Blackwell Pub, 2006.

BONOMA, T. V. Case Research in Marketing: opportunities, Problems, and a Process. **Journal of Marketing Research**, [s.l.], v. 22, p. 199-208, may. 1985.

BONOMA, T. V.; CRITTENDEN, V. L. managing Marketing Implementation. **Sloan Management Review**, [s.l.], v. 29, a. 2, p. 7-14, winter, 1988.

BRASIL. Lei Complementar Federal nº. 123, de 14 dezembro 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nºs 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da

Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nºs 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, 15 dezembro 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 25 fev. 2009.

BROWN, S. Marketing Pós-Moderno: vale tudo! In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 13-23.

BULGACOV, Sergio; SOUZA, Queila R.; PROHMANN, José. I. P.; COSER, Claudia; BARANIUK, James. **Administração Estratégica: Teoria e Prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CAIADO, Aurílio S. C. Algumas considerações sobre economia criativa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4, 2008, Salvador. **Anais Eletrônicos....** Salvador: Faculdade de Comunicação/UFBA, 2008. 15p.

CÉSPEDES, E; PIERCY, N. Implementing Marketing Strategy. **Journal of Marketing Management**, [s.l.], v. 12, n. 1, p. 135-160, 1996.

COHENDET, P.; SIMON, L. Playing across the Playground: Paradoxes of knowledge creation in the video-game industry firm. **Journal of Organizational Behavior**, [s.l.], v. 28, p. 587-605, 2007.

CONCLA - COMISSÃO NACIONAL DE CLASSIFICAÇÃO. **CNA 2.0**. 2009. Disponível em:

<http://www.cnae.ibge.gov.br/secao.asp?codsecao=J&TabelaBusca=CNAE_200@CNAE%202.0>. Acesso em 30 jun. 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007.

DAY, G. S. Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue. **Journal of the Academy of Marketing Science**, [s.l.], v. 20, n. 4, p 323-329. 1992.

DCMS –DEPARTMENT FOR CULTURE, MEDIA AND SPORT. **Creative Industries Mapping Document**, London: HMSO, 2001. Disponível em: <<http://www.culture.gov.uk/images/publications/part1-foreword2001.pdf>>. Acesso em 17 fev. 2009.

DFC INTELLIGENCE. DFC Intelligence Forecasts Video Game Market to Reach \$57 Billion in 2009. **Press Releases**, jun. 2008. Disponível em: <<http://www.dfcint.com/wp/?p=222>>. Acesso em 15 fev. 2010.

DYER-WITHERFORD, N.; SHARMAN, Z. The Political Economy of Canada's Video and Computer Game Industry. **Canadian Journal of Communication**, [s.l.], v. 30, n. 2, p. 187-210, 2005.

FIRJAN – FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO RIO DE JANEIRO. Estudos para o desenvolvimento do estado do Rio de Janeiro. **A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil**. Rio de Janeiro, n. 2, Mai. 2008.

FLEW, Terry. Beyond ad hocery: Defining Creative Industries. In: Conference on Cultural Policy Research, 2, 2002, Wellington. **Anais eletrônicos...** Wellington: [s.n], 2002. Disponível em: <http://www.library.auckland.ac.nz/subjects/bus/execprog/docs/creative_industries.pdf>. Acesso em 15 mar. 2009.

FLORIDA, R.; GOODNIGHT, J. The High-Performance Organization. **Havard Business Review**, [s.l.], v. 83, n. 7/8, p. 124-131, Jul./Ago., 2005.

FRANÇA, César O. Informações sobre os ocupados no segmento criativo na região metropolitana de Salvador em 2005. In: ENCONTRO DE ESTUDOS MULTIDISCIPLINARES EM CULTURA, 4, 2008, Salvador. **Anais Eletrônicos....** Salvador: Faculdade de Comunicação/UFBA, 2008. 15p.

GALLOWAY, S.; DUNLOP, S. Deconstructing the Concept of 'Creative Industries. In: EISENBERG, C.; GERLACH, R.; HANDKE, C. (eds.) **Cultural Industries: The British Experience in International perspective**. Proprint: Humbolt-Universitat zu Berlin, 2006. p. 33-52. Disponível em: <<http://edoc.hu-berlin.de/conferences/culturalindustries/proc/culturalindustries.pdf>>. Acesso em 20 mar. 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELO, Rodrigo; SILVA, Anielson B.(Orgs). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estrategias e metodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A.S. Refletindo sobre critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, [s.l.], v.3.n.2, mai-ago,2005

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation**. Newbury Park: Sage Publications, 1989.

HREBINIAK L. G. Implementing Strategy. **Chief Executive**, [s.l.], v. 57, p. 74-77, Apr. 1990.

HREBINIAK, L. G. Fazendo a estratégia funcionar: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006. 368p

IZQUIERDO, C.C.; SAMANIEGO, M.J.G. How alternative marketing strategies impact the performance of Spanish Museums. **Journal of Management Development**, v. 26, n. 9, 2007

JAGUARIBE, Anna. Indústrias Criativas: Entrevista concedida a Bruno Dorigatti. **Revista Indiossincrasia**, [s.l.], 2006. Disponível em <<http://portalliteral.terra.com.br/artigos/industrias-criativas>>. Acesso em 10 mar. 2009.

JEFFCUTT, P. O ecossistema das indústrias criativas. In: WOOD Jr., T; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; CUNHA, M. P. (coord.) **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 34-35.

KIRSCHBAUM, C.; PINA e CUNHA, M., WOOD Jr., T. Indústrias criativas e sua relevância para a Ciência da Administração. In WOOD Jr., T; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; PINA E CUNHA, M. P. (coord.) **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 211-217

LAWRENCE, T. B.; PHILLIPS, N. Compreendendo as indústrias culturais. In: WOOD Jr., T; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; PINA E CUNHA, M. P. (coord.) **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009. p. 34-35.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. Controvérsias paradigmáticas, contradições e confluências emergentes. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 169-192.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. Posicionando e projetando os serviços: a busca desesperada por estratégias de serviço. In: _____, **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Editora Saraiva. 2001. Cap. 8 p. 182-208.

MARTINS, G. A. **Estudo de um caso: uma estratégia de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

MENON, A.; BHARADWAY, S. G.; ADIDAM, P. T.; EDISON, S. W. Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making. A model and a test . **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 2, p. 18-40, Apr., 1999.

MILES, I.; GREEN, L. **Hidden innovation in the creative industries**. 2008. 81f. Relatório de Pesquisa – NESTA, London, 2008.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook**. 2 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MATHEWS, J. A.; MILES, G.; COLEMAN JR., H. J. Antecipando a forma celular. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 351-353.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. Cinco Ps para Estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006a. cap. 1.1, p. 24-29.

MINTZBERG, H. Moldando a Estratégia. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GHOSHAL, S. **O Processo da Estratégia**. Conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006b. cap. 5.1, p. 130-136.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006c. 334p.

MONTGOMERY, J. Creative Industry Business Incubators and Managed Wordspaces: A Review of Best Practice. **Planing, Practice & Research**, [s.l.], v. 22, n. 4, p. 601-617, Nov. 2007.

MSI – MARKETING SCIENCE INSTITUTE. **Research Priorities: 2008-2010 Guide to MSI Research Programs and Procedures**. 2008. Disponível em: <http://www.msi.org/pdf/MSI_RP08-10.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2008.

NOBLE, C. H.; MOKWA, M. P. Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 63, n. 3, Oct. 1999.

OLSON, E. M.; SLATER, S. F.; HULT, T. M. The importance of structure and process to strategy implementation. **Business Horizons**, [s.l.], v. 48, n. 1, p. 47-54, 2005.

PIERCY, N. F. Marketing Implementation: The implications of marketing paradigm weakness for the strategy execution process. **Journal of the Academy of Marketing Science**. [s.l.], v. 26, n. 3, p. 222-236, 1998.

_____. Implementação de marketing, mudança organizacional e estratégia de marketing interno In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing**. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 2005. p. 378-399.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

POWELL, S.; ENNIS, S. Organizational marketing in the creative industries. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 375-389, 2007.

REIS, A. C. F. **Economia da Cultura e desenvolvimento sustentável: O caleidoscópio da Cultura**. Barueri: Manole, 2007.

_____. (org.) **Economia criativa: como estratégia de desenvolvimento. Uma visão dos países em desenvolvimento**. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

ROODHOUSE, Simon. Creative Industries: The Business of definition and Cultural Management Practice. **International Journal of Arts Management**; [s.l.], v. 11, n. 1, Fall 2008. ABI/INFORM Global.

SAPSED, Jonathan; MATEOS-GARCIA, Juan; ADAMS, Richard; NEELY, Andy. Management Research Priorities in the Creative Industries: A consultative Review. In: CONFERENCE ON THE CREATIVE INDUSTRIES AND INTELLECTUAL PROPERTY, 2008, London, **Working Paper, n. 60**, London: DIME, 2008.

SASHITTAL, H. C.; JASSAWALLA, A. R. Marketing Implementation in Smaller Organizations: Definition, Framework, and propositional inventory. **Journal of the Academy of Marketing Science**. [s.l.], v. 29, n. 1 p. 50-69, 2001.

SCHWANDT, T. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 193-217.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Análise do segmento de software e TI no Paraná**. Curitiba: SEBRAE, 2007.

_____. **Critérios de classificação de empresas**. 2009. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&^>>. Acesso em: 20 mar. 2009.

SINKOVICS, R. R.; PENZ, E.; GHOURI, P. N. Analysing Textual Data in International Marketing Research. **Qualitative Market Research**, [s.l.], v. 8, n. 1, p. 9-38, 2005.

SLATER, S. F.; OLSON, E. M. Marketing's Contribution to the implementation of business strategy: An empirical analysis. **Strategic Mangement Journal**, [s.l.], v. 22, n. 11, p. 1055-1067, 2001.

SLATER, S. F.; HULT, T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, 2009. 9p.

TIDD, J.; BESSAND, J.; PAVITT, K. Key issues in innovation management. In: _____, **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**. 3ed, [s.l.]: John Wiley and Sons, 2005. p. 3-35.

TOALDO, A. M. M. **Formação da estratégia de Marketing**: a construção de um modelo teórico. Porto Alegre, 2004. 239p. Tese (Doutorado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

TOALDO, A. M. M.; JOTZ, C. B.; LUCE, F. B. O papel do grupo de trabalho na formulação e implementação de estratégias. **Revista de Gestão USP**. São Paulo, v.15, n.4, p.101-115, out.-dez. 2008.

TSCHANG, F. T. When does an idea become an innovation? The role of individual and group creativity in videogame desing. In: DRUID SUMMER CONFERENCE, 2003, Copenhagen. **Anais...** Copenhagen: Druid, 2003.

TSCHANG, F. T. Videogames as interactive experiential products and their manner of development. **International Journal of Innovation Management**. [s.l.], v. 9, n. 1, p. 103-131, 2005.

TSCHANG, F. T.; VANG, J. Explaining the spatial organization of creative industries: the case of the U.S Videogames Industry. In: CELEBRATION CONFERENCE ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION – ORGANIZATIONS, INSTITUTIONS, SYSTEMS AND REGIONS, 25, 2008, Copenhagen. **Anais...** Copenhagen: Druid, 2008.

TUSHMAN, Michael; NADLER, David. Organizing for Innovation. **California Management Review**, Califórnia, v. 28, n. 3, p. 74-92, Spring, 1986.

UNCTAD - CONFERÊNCIA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O COMÉRCIO E DESENVOLVIMENTO. **Creative Economy Report 2008**, Geneva: UNCTAD, 2008. Disponível em: <<http://www.unctad.org/creative-economy>>. Acesso em: 15 Out. 2008.

UNESCO - ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Understanding Creative Industries**: Cultural statistics for public policy-making, 2006. Disponível em: <http://portal.unesco.org/culture/en/ev.php-URL_ID=29947&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=-465.html>. Acesso em 15 out. 2008.

VARADARAJAN, P. R.; JAYACHANDRAN, S. Marketin Strategy: An Assessment of the State of the Field and Outlook. **Journal of the Acadmy of Marketing Science**. [s.l.], v. 27, n. 2, p. 120-143. Spring, 1999.

VARADARAJAN, P. R.; YADAV, M. Marketing Strategy and the *Internet*: An Organizing Framework. **Journal of the Academy Marketing Science**, [s.l.], v. 30, p. 296-312, Fall. 2002.

VOSS, G. B.; VOSS, G. Z. Strategic Orientation and Firm Performance in a Artistic Environment. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 64, n. 1, p. 67-83, Jan. 2000.

WENSLEY, Robin. Os conceitos básicos da estratégia de marketing. In: BAKER, Michael J. (Ed.). **Administração de marketing**: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005. p. 38-59.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. **Long Range Planning**, [s.l.], v. 29, n.5, p. 731-735, 1996.

WOOD Jr., T; BENDASSOLLI, P. F.; KIRSCHBAUM, C.; PINA e CUNHA, M. (coord.) **Indústrias Criativas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2009.

WOODMAN, R. W.; SAWYER, J. E.; GRIFFIN, R.W. Toward a Theory of Organizational Creativity. **Academy of Management Review**, [s.l.], v. 18, n. 2, p. 293-321, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3 ed. São Paulo: Editora Bookman, 2005.

OBRAS CONSULTADAS

ACHROL, R. S. Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 55, n. p. 77-93, Oct. 1991.

ASTLEY, G. W. Administrative Science as Socially constructed Truth. **Administrative Science Quarterly**, [s.l.], v. 30, n. 4, p. 497-513, Dec. 1985.

BAKER, Michael J. (ed.). **Administração de marketing: um livro inovador e definitivo para estudantes e profissionais**. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

BURRELL, G; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heineman Educational Books, 1979.

CRAVENS, D.W. Implementation Strategies in the Market-Driven Strategy Era. **Journal of the Academic of Marketing Science**, [s.l.], v. 26, n. 3, p. 237-241, 1998.

DENIS, J. L.; LANGLEY, A.; ROULEAU, L. Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. **Human Relations**, [s.l.], v. 60, n. 1, p. 179-215, Jan. 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, [s. l.], v. 14, n. 14, p. 532-550, 1989.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens: O jogo como elemento da Cultura**. São Paulo: Perspectiva, 2008

HUNT, S. D; DEROZIER, C. The normative imperatives of business and marketing strategy in resource-advantage theory. **Journal of Business & Industrial Marketing**, [s.l.], v. 19, n. 1, p. 5-22, 2004.

JOCUMSEN, G. How do small business managers make strategic marketing decisions. **European Journal of Marketing**, [s.l.], v. 38, n. 5/6, 659-674, Apr. 2002.

LYNCH, Robert. Harnessing the Power of the Arts: Capitalizing on the Economic Power of the Creative Industry. **Public Management. Washington**, v. 90, n. 9, Oct. 2008.

NAVARRO, Mirelli S., ALESSI, Haroldo C. **A importância da formação universitária do profissional de sistemas de informação**. 2009. Disponível em: <www.mirelli.info/arquivos/artigo.pdf> Acesso em 20 de Nov.2009.

NEWMAN, L. W. Dimensions of research. In _____ **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3 ed. Boston, Allyn & Bacon, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2007.

TOUBIA, O. Idea Generation, Creativity, and Incentives. **Marketing Science**, [s.l.], v. 25, n. 5, p. 411-425, Sep./Oct. 2006.

TUROK, I. Cities, Clusters and Creative Industries: The Case of Firm and TV in Scotland. **European Planning Studies**, [s.l.], v. 11, n. 5, p. 549-565, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Teses, dissertações, monografias e outros trabalhos acadêmicos**. 2.ed. Curitiba: UFPR, 2007. 2v

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Citações e notas de rodapé**. 2.ed. Curitiba: UFPR, 2007. 3v

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Referências**. 2.ed. Curitiba: UFPR, 2007. 4v

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **Normas para apresentação de documentos científicos**. 2.ed. Curitiba: UFPR, 2007. 9v

GLOSSÁRIO

Advertising games - correspondem a jogos cujo conteúdo é utilizado como canal de mídia para veiculação de propaganda e publicidade de grandes empresas.

Browser - é um programa de computador que habilita seus usuários a interagir com documentos virtuais da Internet, também conhecidos como páginas da *web* que podem ser escritas em linguagens específicas desse meio.

Build – equivale a uma versão de teste do jogo para demonstração e apreciação para ser validada e aprovada pelo cliente.

Data mining – Processo também conhecido por mineração de dados. Técnica analítica projetada para explorar grandes quantidades de dados (tipicamente relacionados a negócios, mercado ou pesquisas científicas), na busca de padrões consistentes e/ou relacionamentos sistemáticos entre variáveis.

Design (em jogos eletrônicos) – Corresponde ao desenho estrutural do jogo e é definido pelo tema, pelo gênero (ação, aventura), pelo número de jogadores, pelas regras e requerimentos do sistema. Inclui animação, incorporação de funções de iluminação e de tratamento de superfícies em jogos de três dimensões. Na parte de ilustração, inclui o desenho de cenários, situações e personagens.

Engine – Motor de jogo (também conhecido pelo termo em inglês, *game engine*) e corresponde a um programa de computador e/ou conjunto de bibliotecas para simplificar e abstrair o desenvolvimento de jogos ou outras aplicações com gráficos em tempo real, para videogames e/ou computadores rodando sistemas operacionais.

Game (ou videogame) - um programa de computação que contém áudio e dados visuais que são usados para criar uma relação interativa com e/ou entre usuários do programa pela exibição de elementos como imagens, texto e sons.

Game designers – profissionais responsáveis pelo conceito visual do jogo que integram suas habilidades a roteiristas, escritores e pessoal de som.

Game play – corresponde à maneira de jogar e inclui todas as experiências de interação do jogador com o jogo, com base nas regras definidas para interação.

Gráfico de Gant - Painel ou planilha que representa visualmente informações sobre o projeto, demonstrando o tempo de execução e duração das atividades por meio de barras.

Hardcore - São classificados como jogadores ou usuários dos jogos que têm o videogame como um dos principais hobbies.

Milestones – Marcos ou etapas específicas estabelecidas no acompanhamento dos projetos.

Mobile games - Jogos desenvolvidos para mídias móveis, como celular.

Multiplayer - modalidade de jogo que requer grande quantidade de jogadores para que a diversão se processe. O Multiplayer Web é o jogo com essas características que utiliza a internet como suporte e conexão entre os jogadores.

Offshore outsourcing - processo pelo qual as empresas contratam mão de obra especializada de outros países para o desenvolvimento de *software* com objetivo de economizar recursos (NAVARRO; ALESSI, 2009)

Planning poker - técnica de estimação baseada no consenso que auxilia, na forma lúdica de cartas de baralho, a identificar e estimar o esforço na execução de determinadas tarefas, que são trabalhadas por uma equipe no desenvolvimento de um software. Está ligada à metodologia ágil aplicada ao gerenciamento de projetos de softwares.

Post mortem – fase de análise de dados e informações relevantes do projeto que, após sua finalização, é utilizada para verificação do histórico de dificuldades, facilidades, decisões tomadas e controles. Etapa que corresponde às lições aprendidas, úteis para a implementação em outros projetos.

Publishers – são os publicadores dos títulos na cadeia produtiva dos jogos eletrônicos e videogames. Às vezes fazem concomitantemente sua distribuição para os mercados.

SCRUM – processo ágil que permite manter rápida e contínua inspeção do software em produção. Visa ao desenvolvimento de funcionalidades que são mais importantes para o negócio, o tempo todo, sendo que funcionalidades mais importantes são construídas e entregues primeiro, satisfazendo melhor as necessidades dos clientes. Em cada duas a quatro semanas, os interessados podem verificar a produção, decidindo sobre a continuidade ou aprimoramento da fase demonstrada.

Serious games - jogos que não têm o cunho do entretenimento pela diversão. Adotam a linguagem da animação, mas são voltados geralmente para treinamento (para indústria ou empresas de diversos segmentos) ou como ferramenta de comunicação para comunicação com o público alvo em uma linguagem mais leve e divertida.

Storyboard - é a demonstração do desenho ou jogo exposto na forma de quadros representativos do roteiro e do desenvolvimento da história.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Carta de Apresentação	249
APÊNDICE B – Escopo da pesquisa	250
APÊNDICE C - Protocolo de Pesquisa utilizado para coleta do material empírico	253
APÊNDICE D - Ficha técnica dos respondentes	256

APÊNDICE A – Carta de Apresentação

Curitiba, agosto de 2009.

Prezado (s) Senhor (es)

Apresentamos MARYÂNGELA DRUMOND, aluna desta Universidade, regularmente matriculada no Curso Mestrado em Administração, Linha de Pesquisa Estratégia de Marketing e Comportamento do Consumidor, e que realiza trabalho de pesquisa como parte de seu projeto de dissertação, intitulado Indústrias Criativas e Estratégias de Marketing, para obtenção parcial do título de Mestre.

O trabalho tem o objetivo de investigar como sua empresa implementa estratégias de marketing e está sendo realizado sob coordenação da Prof^a. Dra. Ana Maria Machado Toaldo. Gostaríamos, portanto, de referendar a solicitação feita pela aluna para as contribuições de sua empresa à referida pesquisa, nessa fase de análise prática e trabalho de campo.

Ao tempo em que agradecemos a oportunidade do estreitamento empresa-universidade, endossamos a prudência, o caráter confidencial e ético, que serão tomados pela aluna na proteção das informações obtidas estritamente para fins acadêmicos e no desempenho de suas funções na qualidade de pesquisadora.

Agradecendo sua disponibilidade em atender-nos, colocando-nos à disposição.

Atenciosamente,

Prof. Dr. João Carlos da Cunha
Coordenador
Programa de Pós-Graduação em Administração - UFPR

APÊNDICE B – Escopo da pesquisa

INDÚSTRIAS CRIATIVAS e ESTRATÉGIAS DE MARKETING

Uma análise das estratégias adotadas no território dos jogos eletrônicos

PESQUISA ACADÊMICA

1. Contexto

Existem grandes oportunidades nas organizações para o entendimento dos esforços relacionados às estratégias de marketing. Analisar como tais estratégias têm sido implementadas em segmentos inovadores, dinâmicos e com foco no conhecimento, é crucial para avanços nas reflexões teóricas relativas ao assunto e para compreender as questões organizacionais que embasam as respostas das empresas às condições atuais, de mercados e tecnologias mutantes.

Nesse sentido, a possibilidade de investigação sobre como são planejadas e implementadas as decisões com relação a objetivos, mercados alvo e outras escolhas organizacionais se estende, por meio dessa proposta de pesquisa, às indústrias criativas. De acordo com a literatura, Indústrias Criativas corresponde ao segmento composto de empresas que usam criatividade e capital intelectual como insumos primários, desenvolvem atividades baseadas em conhecimento e conceito, e que proveem o mercado com bens e serviços amplamente associados com valor cultural, artístico ou de entretenimento. Inserido nesses perfis inovadores e não tradicionais, está o setor de mídias digitais (ou novas mídias), no qual se encontram as empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos.

Estas empresas, cuja característica marcante é a orientação para o mercado global, apresentam foco dinâmico no conhecimento, processos criativos e alta tecnologia, destacando-se na representatividade econômica de diversos países, inclusive do Brasil. Conforme dados da Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Eletrônicos – ABragames - a indústria de jogos eletrônicos no Brasil tem apresentado crescimento significativo (aumento em torno de 31% entre 2007 e 2008) e expectativas de aumento da fatia no mercado internacional.

2. Objetivo geral da Pesquisa

Analisar de que forma empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos implementam suas estratégias de marketing (decisões com relação aos objetivos, mercados alvo e outras escolhas de aplicação de recursos).

3. Escopo

A pesquisa, um estudo de casos múltiplos, será realizada em 4 a 6 empresas desenvolvedoras de jogos eletrônicos. Terá como objetivo específico a análise de variáveis estruturais (questões organizacionais) e comportamentais

(questões humanas), e da criatividade e da inovação, como elementos que podem influenciar na implementação de estratégia de marketing dessas empresas.

A pesquisa terá como pauta:

- Identificação das características e natureza das empresas, levando em conta os antecedentes externos e internos (relativos ao mercado/setor/organização e à criatividade e inovação inerentes ao setor)
- Abordagem dos aspectos relacionados às escolhas gerenciais e experiências da organização com relação a planejamento e implementação de estratégias e os fatores influentes nesse processo.
- Análise dos resultados de processos de implementação de estratégia com relação ao mercado (desempenho, clientes, crescimento) e no nível organizacional (aprendizado, satisfação, motivação).
- Investigação dos fatores relacionados à criatividade e inovação presentes/influente nas decisões e na implementação de estratégias de marketing.

4. Sistematização e Premissas

- A pesquisa será feita nas empresas selecionadas por meio de entrevistas individuais, com o principal executivo e/ou responsável pela implementação de estratégias de marketing e também com pessoas da equipe no sentido de perceber a influência da criatividade e da inovação nos processos de planejamento e implementação das estratégias.
- As entrevistas terão duração aproximada de 60 a 90 minutos. Eventuais necessidades de complementação das informações serão posteriormente obtidas por meio de contatos virtuais.
- A empresa deve ter tido a experiência de implementação de estratégias de marketing que tenham se traduzido em ações sobre produto, mercado, distribuição, promoção, comunicação etc.
- Serão analisados os materiais institucionais e outros documentos relacionados à implementação de estratégias/ações de marketing.
- Por tratar-se de estudo de casos múltiplos, após a fase de coleta de informações de cada empresa, será feita análise geral/comparativa dos casos analisados.
- É de responsabilidade da pesquisadora a prudência, o caráter confidencial e ético que serão tomados na proteção das informações obtidas estritamente para fins acadêmicos.
- Tanto no relatório final do projeto, como nos materiais e documentos extraídos/baseados no mesmo, não serão divulgados elementos que possam identificar as empresas pesquisadas.

5. Pesquisadora

A responsabilidade pela pesquisa está a cargo de:

Maryangela Drumond, mestranda em administração pela UFPR, especialista em marketing pela FGV-RJ. Consultora de marketing e comunicação, palestrante e facilitadora em diversos projetos de profissionalização e capacitação de empresários de Micro e Pequenas empresas participantes de Programas do Sebrae-PR. Consultora de gestão e marketing para empresas incubadas na IE2P – Incubadora de Empreendimentos de Engenharia do Paraná, com trabalhos desenvolvidos para o IEL-PR, no âmbito dos Arranjos Produtivos Locais (APLs). Experiências técnicas em planejamento estratégico corporativo, planejamento estratégico de marketing e planejamento de comunicação. Realização de diagnósticos de oportunidades de marketing, lançamento de produtos e monitoramento de mercado.

Contato: Maryangela Drumond
marydrumond@terra.com.br
skype: maryangela.drumond

APÊNDICE C - Protocolo de Pesquisa utilizado para coleta do material empírico

Pesquisa Acadêmica - PROTOCOLO		Entrevista N.____
INDÚSTRIAS CRIATIVAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS NO TERRITÓRIO DA INDÚSTRIA DESENVOLVEDORA DE JOGOS ELETRÔNICOS Pesquisadora: Maryângela Drumond		DATA ___/___/09 HORA:
EMPRESA		
ENTREVISTADO:		CARGO/FUNÇÃO
Material adicional coletado:	Site: () S () N	Gravação: () S () N Pasta/Referência:
Outras informações (Ambiência/Estrutura física):		

Bloco 1 – EMPRESA

Pensamento: FILOSOFIA DE TRABALHO/ PRODUTOS/ VENDAS/ EQUIPE / AUTOPERCEPÇÃO E PERCEPÇÃO DOS COMPETIDORES// POSICIONAMENTO

1. Comente o histórico da sua empresa (como, quando e por que começou).
2. Comente a filosofia de trabalho instaurada na empresa (cultura, clima, valores, princípios)
3. Comente o tipo de produtos/linha de produtos/ serviços
4. Sobre percentual de vendas que é representado por vendas para mercado externo (OPM X)
 - () nenhum
 - () menos que 10% () entre 10 e 30% () entre 30 e 50%
 - () entre 50 e 80% () mais de 80%
5. Comente a taxa anual de crescimento de vendas (considerando a média dos últimos 2 anos)
 - () sem crescimento
 - () aumento de 1 a 10% () de 11 a 20% () 21 a 30 % () mais que 30%
6. Quantidade de profissionais atualmente empregados.
 - no desenvolvimento de produtos
 - nas atividades de marketing (promoção/distribuição...)
 - nas atividades de comerciais (vendas)
 - há terceirizados?
7. Na sua opinião, o que sua empresa tem de melhor? O que você considera que seja mais criativo / inovador na sua empresa?
8. Como a empresa é reconhecida no mercado? (por clientes, parceiros, concorrentes...)
9. Comente por qual canal esse reconhecimento é mais visível ou é tangibilizado.

Bloco 2 – SEGMENTO E MERCADO

Pensamento: FORÇAS AMBIENTAIS – EXIGÊNCIAS E TENDÊNCIAS/INTERFERÊNCIAS POSITIVAS E NEGATIVAS DO MERCADO

10. Comente sua visão em relação ao segmento no qual a empresa está inserida (características econômicas e técnicas essenciais)
11. Baseando-se em sua experiência, comente as principais tendências e exigências e fatores com relação a.... nesse ambiente de entretenimento digital
 - tecnologia (substituição tecnológica – obsolescência – aumento da sofisticação)
 - mercado consumidor
 - concorrência
 - pirataria

- ambiente legal
12. Com relação a essas tendências, como a empresa se posiciona? Qual delas poderá causar maior impacto sobre a organização nos próximos anos?
 13. Comente as exigências relacionadas à criatividade para competir com sucesso nesse segmento.
 14. Da mesma forma, comente as exigências relacionadas à inovação para competir com sucesso nesse segmento.

Bloco 3 – EMPRESA – MERCADO ALVO – OBJETIVOS - DESIGN ORGANIZACIONAL
Pensamento: EMPRESA E ALVOS ESTRATÉGICOS – CLIENTES E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

15. Fale sobre seus clientes. Perfil de clientes/consumidores primários e secundários e quais são foco de ações de marketing.
16. Como os clientes/consumidores identificam a empresa e os seus produtos? Há alguma característica ou atributo particular de destaque?
17. Com relação aos objetivos de marketing, quais são os objetivos de curto, médio e longo prazos? Existem estratégias já definidas? (apresentar bloco separado)
18. Fale um pouco sobre o emprego de recursos da empresa, inclusive em marketing. Quais ações têm sido adotadas?
Fale sobre:
19. Com relação à estrutura organizacional: É centralizada? Descentralizada? Linha de autoridade Formal/informal? Como são tomadas as decisões? Há níveis hierárquicos definidos? Organograma?
20. Com relação ao processamento de informações – fluxo de informações, disseminação do conhecimento, comunicação interna e com clientes.
21. Com relação ao fluxo dos processos - como acontece o fluxo de criação dos produtos até o lançamento no mercado? O que é internalizado e o que é terceirizado?
22. Com relação às pessoas de sua equipe - quais são as habilidades mínimas requeridas (artísticas e criativas) e conhecimento/experiência requeridos? Quais são as atitudes? Motivações?

Bloco 4 – EXPERIÊNCIA COM IMPLEMENTAÇÃO – FORÇAS EXTERNAS E ESCOLHAS
Pensamento: ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS – COMO FOI PENSADA E COMO FOI EXECUTADA

23. Quais os grandes desafios encontrados pela empresa no dia a dia com relação à tecnologia e ao mercado? E com relação ao desenvolvimento de produtos?
24. Como você descreveria suas experiências reais com a implementação de seus planos e estratégias de desenvolvimento dos produtos? De que forma você está envolvido nesse processo?
25. Como os planos de marketing são desenvolvidos em sua empresa? Existe algum tipo de processo definido? O que faz quando pensa em planejar?

Bloco 5 – EXPERIÊNCIA COM IMPLEMENTAÇÃO – FORÇAS EXTERNAS E AMBIENTE TAREFA
Pensamento: ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS – COMO FOI PENSADA E COMO FOI EXECUTADA

26. Qual é o relacionamento entre quem planeja e quem executa os planos?
27. O que o grupo que planeja precisa saber sobre implementação? E o que o grupo que implementa precisa saber sobre o planejamento?
28. Quando se pensa em implementação, onde você coloca sua energia? Quais aspectos merecem mais atenção e por quê?
29. Nos processos de implementação, quais os maiores desafios encontrados? Como fez para lidar com esses desafios? Como você gerenciou as pessoas envolvidas para obter apoio?
30. Suponha que nas próximas duas semanas você tenha que treinar um responsável para implementação das estratégias da empresa. Existem algumas ideias ou insights que você queira dividir com essa pessoa?

Bloco 6 – EXPERIÊNCIA COM IMPLEMENTAÇÃO – AÇÕES E CONTROLES SOBRE IMPROVISAÇÕES E ADAPTAÇÕES

Pensamento: NORMALMENTE AS EMPRESAS TRABALHAM COM PRAZOS, ORÇAMENTOS, RESTRIÇÕES E OUTRAS IMPOSIÇÕES

31. Como novas demandas ou mudanças tecnológicas, ou ainda outras interferências do mercado podem impactar as escolhas estratégicas da empresa e gerar adaptações e improvisações? Como a empresa lida com isso?

32. Quais os mecanismos e procedimentos administrativos identificados pela empresa para controlar as improvisações e adaptações?

Bloco 7 – EXPERIÊNCIA COM IMPLEMENTAÇÃO – INDICADORES DE RESULTADOS

Pensamento: NORMALMENTE AS EMPRESAS TRABALHAM COM PRAZOS, ORÇAMENTOS, RESTRIÇÕES E OUTRAS IMPOSIÇÕES.

33. Você atingiu as metas previstas? Do que foi implementado, o que mais contribuiu para atingir os objetivos traçados?

34. O que você aprendeu sobre o previsto (planejado) e o realizado (implementado)? O que a empresa aprendeu sobre o que realmente foi realizado?

Bloco 8 – EXPERIÊNCIA COM IMPLEMENTAÇÃO – INFLUÊNCIA DA CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

Pensamento: SOBRE PROCESSOS DE CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO

35. Como você define as experiências criativas da empresa no desenvolvimento de produtos?

36. Como a criatividade e a inovação impactam as decisões estratégicas da empresa?

Bloco 9 – SOBRE O PROFISSIONAL

Tempo que está no cargo/função

menos de 1 ano 1 a 3 anos mais de 3 anos

Tempo de empresa

menos de 1 ano 1 a 3 anos 4 a 5 anos mais que 5 anos

Nível educacional

técnico universitário (graduação) pós-graduação mestrado doutorado

BLOCO AUXILIAR:

ESTRATÉGIA = “Decisões sobre objetivos, mercados alvo e outras escolhas de aplicação dos recursos, intencionais ou não, que resultam na relação da empresa com seus clientes e com outros componentes do ambiente” (Sashittal; Jassawalla, 2001, p.55, tradução nossa)

OBJETIVOS DE MARKETING

(pensamento: resgate dos objetivos mais expressivos)

- Crescimento das vendas
- Obtenção de novos clientes/consumidores
- Retenção de clientes/consumidores
- Lucratividade
- Satisfação de clientes
- Construção de relacionamentos
- Reconhecimento da marca/produto

APÊNDICE D - Ficha técnica dos respondentes

	Tempo no exercício do cargo/função	Tempo de empresa	Faixa de idade	Nível Educacional
Gestor <i>Alpha1</i>	Mais de 3 anos	4 a 5 anos	26 a 35 anos	Mestrado incompleto
Gestor <i>Alpha2</i>	Mais de 3 anos	1 a 3 anos	36 a 45 anos	Pós-Graduação
Gestor <i>Beta</i>	Mais de 3 anos	Mais de 5 anos	26 a 35 anos	Mestrado
Gestor <i>Gamma1</i>	Mais de 3 anos	Mais de 5 anos	26 a 35 anos	Mestrado incompleto
Gestor <i>Gamma2</i>	Mais de 3 anos	Mais de 5 anos	26 a 35 anos	Pós-Graduação
Gestor <i>Gamma3</i>	Mais de 3 anos	4 a 5 anos	26 a 35 anos	Mestrado
Gestor <i>Delta</i>	Mais de 3 anos	4 a 5 anos	26 a 35 anos	Graduação

ANEXO

Protocolo de Entrevista. Adaptado de Sashittal e Jassawalla,(2001)

PROTOCOLO

1. Como você descreveria suas experiências reais com a implementação de seus planos e estratégias de marketing? De que forma você estava pessoalmente envolvido no processo?
 2. Como são desenvolvidos os planos de marketing em sua empresa? Existe algum tipo de processo definido? Quais são os principais desafios encontrados no planejamento de programas e estratégias de marketing?
 3. Qual é o relacionamento que existe entre as pessoas envolvidas no desenvolvimento do planejamento de marketing e aquelas envolvidas em sua implementação?
 4. Há uma relação entre o planejamento e a implementação de estratégias de marketing? Quais os principais aspectos relativos à implementação que precisam ser conhecidos e considerados pelos envolvidos no planejamento? Quais os principais
 5. Quando você pensa sobre implementação, onde você coloca sua energia? Quais aspectos merecem mais a sua atenção? Por que estes aspectos exigem mais atenção?
 6. Com quais grupos mais importantes com os quais você interagiu durante a implementação de sua estratégia? Quais os maiores desafios encontrados durante este processo? O que você fez para enfrentar estes desafios? Como você gerenciou as pessoas envolvidas
 7. Você atingiu suas metas neste período? O que mais contribuiu para os resultados de suas estratégias? Quais resultados são mais importantes?
 8. O que você aprendeu sobre implementação? O que a organização aprendeu sobre implementação?
 9. Suponha que você tenha as próximas 2 semanas para treinar um responsável por suas responsabilidades durante a implementação. Existem alguns insights que você gostaria de dividir com esta pessoa?
-

NEGRÃO, M. D. A. **indústrias Criativas e estratégias de marketing: uma análise das estratégias adotadas no território das indústrias desenvolvedoras de jogos eletrônicos**. Curitiba, 2010. 258p. Dissertação (Mestrado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010.