

# Empreendendo na Indústria de Games com Foco na Indústria Criativa Brasileira Através de Produtos Transmídia – A Criação de um Indie Game por um Grupo de Pesquisa Universitário Multidisciplinar.

Mônica Stein, Dra. Eng.\*  
Universidade Federal de Santa Catarina

Maria Isabel de Castro Lima, M.Sc. \*\*  
G2E – Grupo de Educação e Entretenimento

## Abstract

Com uma pesquisa na área de Gestão do Design Aplicada à Indústria Criativa, o grupo G2E [Grupo de Educação e Entretenimento] vem desenvolvendo desde 2011 o *Indie Game* comercial The Rotfather, com foco na criação de produtos transmídia e produtos licenciados. Neste artigo, apresenta tal estratégia, que se embasa na análise de sucessos mercadológicos distintos internacionais, e pontuais nacionais, bem como nas dificuldades tributárias impostas aos jogos digitais no mercado brasileiro, e recentes discussões e iniciativas governamentais. A saída utiliza a solução que impulsionou a indústria de brinquedos na década de 80 quando, ao encomendar animações focadas nestes interesses, alavancou, e ainda alavanca, um mercado mundial de vendas. Consequentemente, o grupo vem se preocupando com a narrativa proposta pelo jogo, gameplay, arte, e discussões estratégicas sobre possibilidades de adequação a perfis de jogadores diferenciados, para apresentar sua saída estratégica transmidiática e de licenciamento, demonstrando o potencial mercadológico que os jogos podem ter quando pensados desta forma.

**Keywords:** *Indie Games*; indústria de *games*; produtos transmídia, produtos licenciados, indústria criativa.

## Authors' contact:

\* moni\_stein@yahoo.com.br

\*\* baulima@gmail.com

## 1. Introdução

Observando o levantamento de Querette (2012) [1] na indústria mundial de games em números e percentuais em 2012, é possível diagnosticar em 2014, que a última década comprovou as expectativas por ele relatadas. As previsões sobre a ascensão deste mercado, tanto em diversidade, quanto em dados financeiros, superaram a indústria cinematográfica, e se tornaram um foco gigantesco de investimentos. (...) *Por estas razões, o mercado de games tem sido objeto de diagnósticos, articulações setoriais, cooperação inter-agências, revisão e criação de mecanismos institucionais, tanto por governos quanto por organizações multilaterais*” (Querette et al, 2012).

Assim como se confirmaram estes dados, confirmou-se também o que descreveu o autor sobre a indústria brasileira de *games*: por ser uma jovem indústria, “enfrenta barreiras relacionadas à conectividade, ao marco legal, a disponibilidade de profissionais qualificados, acesso a financiamento, do desenvolvimento de novos modelos de gestão” (Querette et al, 2012).

Para efeito de tributação, os *games* no Brasil ainda são entendidos como “jogos de azar”, sendo este um dos motivos que dificultam investimentos que possibilitem ao mercado nacional acompanhar o forte desempenho internacional do mesmo setor.

Porém, pressões exercidas por parte do empresariado interessado em investir no setor têm trazido à baila recentes discussões no Congresso brasileiro, e possibilitado uma abertura cada vez maior no campo para a pesquisa universitária.

O trabalho “Proposição de Políticas Públicas Direccionadas à Indústria Brasileira de Jogos Digitais”, encomendado pelo BNDES (2014) [2] a um grupo de pesquisadores e apresentado em fevereiro deste ano, sugere ao governo um delineamento de políticas públicas para ao setor. Nesse estudo os pesquisadores abordaram, após um diagnóstico nacional e internacional, formas de incentivo ao desenvolvimento de uma indústria brasileira de jogos digitais que fossem competitivas e inovadoras, para ambos os contextos.

A questão ainda é delicada e envolve, a partir deste documento, um esforço do governo para tornar promissor e real o universo proposto para a indústria de jogos digitais, chamados apenas “*games*”, no Brasil.

Numa tentativa de auxílio paralelo a possíveis futuras proposições governamentais, e baseando-se numa reflexão sobre a Indústria Criativa, na qual alguns autores inserem os jogos digitais, a pesquisa universitária se permitiu abordar o tema, entendendo-o como um polo multidisciplinar de criação e desenvolvimento, que inclui os mais diversos profissionais. Percebeu, consequentemente, esta diversificação como promissora para poder fazer crescer conjuntamente, e estrategicamente, um mercado ramificado e paralelo ao redor dos *games* – a criação de produtos transmídia e suas respectivas extensões de produtos licenciados.

*Cases* de sucesso, na grande maioria internacionais, tornaram expressivos os valores provenientes deste macro universo, como o *casual game* Angry Birds, e sua infinidade de produtos transmídia e produtos licenciados, bem como o *game* Halo e sua websérie que virou filme (Halo 4), entre outros.

Apesar desse filão praticamente inexistente no Brasil, não há como não perceber o expressivo universo transmídia, e de licenciamento, d’ “A Galinha Pintadinha”. No sentido inverso, viu no sucesso de suas animações musicais e educativas a necessidade de inserção de um conjunto de produtos transmídia, como os *games*, tornando-se uma defensora dos mesmos no Congresso brasileiro.

Consequentemente, muitas poderiam ser as óticas de abordagem universitária para tal dinâmica gerencial.

Em se tratando de Indústria Criativa, e respectiva multidisciplinaridade, tornou-se oportuno uma abordagem pela ótica da “Gestão do Design”, que nas mais diversas áreas e fins, e em nível mundial, tem tornado o “design” um fator de inovação, utilizando-o enquanto “projeto” de soluções para problemas empresariais, gerencialmente, do nível estratégico, passando para o tático e operacional, ao invés de limitá-lo ao final, em ações pontuais (Mozota, 2011).

Por ser a ótica da gestão do design abrangente, e abordar processos de análise e diagnóstico, bem como inserir-se em processos de planejamento estratégico nas empresas, tem nas análises de mercado interna e externa uma de suas bases fundamentais de trabalho.

Logo, o grupo universitário G2E [Grupo de Educação e Entretenimento] dela se utilizou para abordar o universo mercadológico dos *games* como objeto de pesquisa, entendendo-o dentro de, ou diretamente relacionado com, a indústria criativa brasileira. Buscou compreendê-lo em suas particularidades e distinções, permitindo-se discutir um direcionamento estratégico dentro do contexto atual.

Em uma análise externa, ao observar as discussões sobre tributação, o grupo percebeu que poderia ser interessante entender os *games* como alavancadores de produtos transmídia e respectivos produtos licenciados produzidos pela indústria criativa, ao observar o mercado internacional, bem como uma solução tomada no universo da animação nos anos oitenta, e válida até hoje. De uma forma distinta, uma estratégia mercadológica da indústria de brinquedos fomentou uma série de animações que promoveu a venda de diversos produtos transmídia e licenciados (Nesteriuk, 2011). As animações He-Man e She-Ra tornaram-se sucessos mundiais, entre outras, que propiciaram fenômenos gigantescos de vendas.

Em uma análise interna, seria importante para o grupo entender o processo multidisciplinar de confecção de games em todas as suas instâncias - das dificuldades de gestão e processos, às possibilidades de criação de um universo transmídia que abraça caminhos para uma diversidade de produtos licenciados.

Portanto, tendo em vista que os games abordam não apenas o universo infantil ou adolescente, mas o adulto também, o grupo de pesquisa iniciou seu processo de trabalho desenvolvendo um Indie Game adulto para poder abarcar tal discussão. Logo, estas análises serviram de base para o direcionamento do jogo, com o objetivo de torná-lo um *case* de demonstração de uma solução diferenciada, viável, e estratégica ao mercado brasileiro.

## 2. A Ótica da Gestão de Design

Normalmente entendido como um campo interdisciplinar, o Design vê-se contido nos espaços ou lacunas existentes entre as áreas artística e tecnológica. Martins (2004) [5] afirma que independentemente da origem da palavra design, ela compreende a noção de projeto em seu sentido mais amplo. “*Constitui a criação de um objeto (ou seu redesenho) e/ou de uma*

*mensagem, atendendo a fatores sociais, econômicos e estéticos que se refletem no projeto e no seu desenvolvimento*”.

Já Frascara (2004) [6] defende o design como um identificador e solucionador de problemas, baseado em uma visão sistêmica que permite a identificação de demandas ou oportunidades de atuação para promoção de melhorias. Por consequência, esta afirmação, em sintonia com a de muitos outros pesquisadores na área, abre uma extensa e vasta possibilidade de atuação para a atividade, ou ótica, do Design – muitas delas ainda em fase de descoberta, conforme o progresso tecnológico nas áreas de conhecimento.

Mozota (2011) [3] afirma que tanto o “design” quanto a “gestão” representam sistemas de tomada de decisão experienciais com estruturas cognitivas potencialmente convergentes, compartilhando conceitos comuns, sendo mutuamente benéficos.

Segundo Ferreira (2004) [7], gestão é o ato de gerir, e refere-se à gerência, administração; gestão de negócios. Martins e Merino (2011) [8] corroboram com essa afirmação, defendendo que a “*gestão ou administração é a condução racional das atividades de uma organização, sendo imprescindível para sua existência, sobrevivência e sucesso*”. Logo, o processo da gestão deve ser incorporado em todo processo, envolvendo assim todos os níveis da organização e tornado-se uma questão estratégica.

Consequentemente, “Gestão de Design”, segundo Gimeno (2000) [9], e também Martins e Merino (2008) [8], pode ser vista como um conjunto de técnicas de gestão com o objetivo de maximizar, com o menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do Design como ferramenta estratégica organizacional. Mozota (2011) [3] complementa que, aplicado desta forma, o design é ao mesmo tempo um fim (colocado a serviço de objetivos corporativos) e um meio (em que contribui para a solução de problemas de gestão).

Embora seja utilizada em muitas áreas de estudo - da tecnológica à social - e dentro de empresas que confirmam ser o uso da ótica da Gestão de Design um fator de inovação e competitividade, no universo de *games* pouco se sabe a respeito de quem a use, por falta de divulgação científica neste campo específico de estudo, o que leva a crer que trabalhos com este direcionamento sejam quase inexistentes, abrindo um vasto campo de pesquisa que pode trazer resultados tão promissores quanto os observados na indústria tradicional - Mozota (2011) [3], apresentou uma pesquisa realizada pelo British Design Council em 2001, em nível nacional, evidenciando como o design, a inovação e a criatividade contribuíram para diversas empresas. Os resultados elencaram: aumento de rotatividade (51%); melhoria da imagem da empresa (50%); aumento dos lucros (48%); aumento do emprego (46%); melhor comunicação com clientes (45%); melhor qualidade dos serviços/produtos (44%); aumento da participação no mercado (40%); desenvolvimento de novos produtos (40%); melhor comunicação interna (28%); redução de custos (25%).

### 3. Indústria Criativa & Jogos Digitais (JD)

Entre vários documentos que falam sobre a Indústria Criativa, o do FIRJAM - Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (2012, p. 1) [10] conta que, “no final da década de 1990, o Departamento de Cultura, Mídia e Esportes (DCMS) do Reino Unido cunhou um “novo conceito” ao lançar o primeiro mapeamento das indústrias criativas”. Nele, o DCMS agrupou atividades econômicas cujo principal insumo produtivo era a criatividade, desde o design até o desenvolvimento de softwares.

Desde então, pesquisadores desenvolveram estudos sobre este novo agrupamento. Em 2001, coube ao pesquisador John Howkins (FIRJAM, 2012, apud Howkins, 2001), excluir “Turismo e Esporte” e incluir “Software: Pesquisa e Desenvolvimento, Brinquedos, e Jogos e Vídeo Games”. Em 2008, a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2008) publicou o primeiro estudo de abrangência internacional sobre o tema.

Também em 2008, a FIRJAM realizou um estudo pioneiro no Brasil intitulado “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil” que, em acordo com os estudos internacionais, definiu o grupo de atividades que dela fazia parte, com “origem na criatividade, na perícia e no talento individual e que possuem um potencial para criação de riqueza e empregos através da geração e da exploração de propriedade intelectual”, segundo o DCMS britânico (FIRJAM 2008, p. 4).

A atualização do FIRJAM de 2011, publicada em 2012, por entender que um designer pode, por exemplo, não estar empregado apenas nas empresas de design, mas em outras que levam em conta seu potencial, decidiu que no levantamento seriam usados parâmetros que “além da visão sobre a cadeia produtiva, cujo foco são as empresas e o valor de produção gerado por elas, construiu-se uma análise sobre os profissionais criativos”. Ou seja, usou os dados da Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE), e a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) (FIRJAM, 2012, p. 22), para classificar as atividades pertencentes à Indústria Criativa.

As 14 atividades do núcleo criativo, segundo a FIRJAM (2012), são: 1.Artes Cênicas; 2.Artes, 3.Música; 4.Filme & Vídeo; 5.TV & Rádio; 6.Mercado Editorial; 7.Software, Computação e Telecom; 8.Pesquisa e Desenvolvimento (desenvolvimento experimental e pesquisa em geral – exceto biologia); 9.Biotecnologia; 10.Arquitetura & Engenharia; 11.Design; 12.Moda; 13.Expressões Culturais; 14.Publicidade.

Inseriu na Indústria Criativa a área de “Software, Computação e Telecom”. Pela definição do documento, “é o quarto maior empregador da Indústria Criativa (...)” (FIRJAM, 2012, p. 22).

Quando apresentados os números, a atualização descreveu que a Indústria Criativa brasileira estaria bem colocada em relação aos demais países. Segundo os dados adquiridos com a UNCTAD (2010), o PIB no

núcleo criativo brasileiro superava o de países como Itália, Espanha e Holanda. Em uma classificação, era o 5º mundialmente, sendo superado apenas pelos EUA, Reino Unido, França e Alemanha - “O Brasil está entre os maiores produtores de criatividade do mundo” (FIRJAM, 2012, p. 7).

Mas, quando se aborda como a Indústria Brasileira de Jogos Digitais (IBJD), ou *Games*, “se percebe/se coloca” no contexto mercadológico atual enquanto “atividade fim”, o que se entende é que a mesma não se descreve como dentro, ou fora, da Indústria Criativa. É um entendimento diferente que deixa muitas dúvidas e demonstra uma falta de definição concreta ainda neste aspecto.

Em um levantamento encomendado pelo BNDES (2014) [2], a pesquisadores do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da USP, publicado em fevereiro de 2014, intitulado “Proposição de Políticas Públicas Direcionadas à Indústria Brasileira de Jogos Digitais”, estes definiram que, “a princípio, a IBJD se posicionou na área das tecnologias de informação e da produção de software”. Mas, segundo eles, a sua característica básica também era/é “de produção artística/cultural”, havendo, inclusive, “uma tentativa de reposicionamento como indústria audiovisual interativa”. Segundo o levantamento, “na verdade, por seu caráter intrinsecamente interdisciplinar, a IJD (Indústria de Jogos Digitais) se situa numa zona de convergência (é indústria criativa, é indústria de TIC e é uma indústria ligada à educação) que dificulta o enquadramento em algum sistema de regulamentação já existente ou o estabelecimento de um novo sistema específico de regulamentação (BNDES, 2014, p. 37).

Essa afirmação fez com que estes pesquisadores sugerissem, no documento apresentado, a integração da IBJD com outras indústrias criativas, propondo uma simulação para avaliação de benefícios e limitações: um enquadramento como “empresa de software” versus “indústria de audiovisual”. Indicaram também que se criassem programas de subvenção a projetos municipais e estaduais de fortalecimento de *clusters* de jogos digitais, integrados ou não a outras indústrias digitais e criativas. Neste sentido, a comunidade brasileira observada pelos pesquisadores do BNDES relatou a já existência de uma discussão entre seus membros, sobre a possibilidade da regulamentação dos Jogos Digitais pela Lei do Audiovisual.

Diante disso, o que fica claro na definição dos pesquisadores quanto a Jogos Digitais é que é “(...) uma atividade econômica com elevado potencial de geração de trabalho e renda (...) cria artefatos tecnológicos e, por isso mesmo, são dependentes de conhecimento científico e tecnológico de ponta, (...) artefatos culturais e que possuem um elevado potencial de mobilização social e cognitiva” (BNDES, 2014, p. 4).

Por consequência, segundo os mesmos pesquisadores, tem relação com “(...) ciência, tecnologia e inovação, tais como atividades de P&D, relações universidade - empresa, difusão de novas tecnologias, transferência de tecnologias, padrões técnicos e propriedade intelectual (copyrights,

patentes, modelos), condição da infraestrutura científica e tecnológica, emprego de RH de alto nível, etc” (BNDES, 2014, p. 4).

Ao analisarem o mercado atual internacional, o mercado brasileiro foi assim descrito: “O Brasil tem vantagens comparativas (talentos, cultura) e desvantagens comparativas (distância dos líderes, língua, base tecnológica, entre outros). O catch-up vai exigir prospecção e análise, constantes (re)planejamentos, dedicação e perseverança. A indústria é criativa mas é preciso mais do que criatividade para almejar o sucesso” (BNDES, 2014, p. 5). Nesta análise, destacaram internacionalmente as regiões e, mais especificamente, os países com alto nível de desenvolvimento na área: América do Norte (EUA e Canadá); Europa (Alemanha e Inglaterra) e Ásia (Japão e China). A figura abaixo apresenta melhor o panorama mundial:



Figura 1: Maturidade da indústria nos países e regiões – (BNDES, 2014, p. 5).

Como resultado dessa investigação e análise, foram sugeridos ao governo brasileiro cinco objetivos para a Indústria Brasileira de Jogos Digitais (BNDES, 2014):

*Objetivo 1 - Desenvolver uma indústria brasileira de jogos digitais que seja competitiva e inovadora;*

*Objetivo 2 - Capacitar Recursos humanos para criar, gerenciar e operar empresas “world-class”;*

*Objetivo 3 - Acesso a financiamento que possibilite a competitividade internacional;*

*Objetivo 4 - Ambiente de negócios que estimule o crescimento sustentado;*

*Objetivo 5 - Políticas de demanda: poder público como indutor do consumo público e privado.*

No que tange à inovação e competitividade, apoiados em Lundvall e Borrás, destacaram que “A competitividade da IJD depende essencialmente da capacidade de inovar, no sentido de incorporar novas tecnologias e desenvolver produtos criativos” (BNDES, 2014, p. 4, apud Lundvall e Borrás, 2005).

No que se refere à criação de programa de atração e retenção de empresas líderes internacionais da IJD no país, destacaram a atuação dos governos internacionais com relação ao “FDI Spillover” (transbordamento do investimento direto estrangeiro). Enquanto internacionalmente os países se preparam ao máximo para aproveitar a oportunidade (há uma articulação estratégica entre governo, universidades, e empresas), no Brasil “há um grande desconhecimento e desconsideração sobre essa questão” (BNDES, 2014, p. 12). Os mecanismos coerentes para este tipo de ação são: imitação/demonstração, competição, movimentação de pessoas, e efeitos de relacionamento. Segundo os pesquisadores, “(...) outros autores

admitem um quinto tipo: exportação” (BNDES, 2014, p. 12).

No que tange ao universo multidisciplinar de criação/produção, a análise salientou que “Os esforços de capacitação merecem destaque no caso de jogos digitais, pois sua produção envolve, além de criatividade, competências distintas como análise de sistemas, programação, arte visual, arte sonora, etc” logo, sugeriu que “(...) programas de capacitação para a produção de jogos digitais necessitam, portanto de um tratamento multidisciplinar e integrado” (BNDES, 2014, p. 17).

Dentre tantas outras constatações, a importância deste documento apresentado pelos pesquisadores ao BNDES trouxe esperança à IJD quanto ao propósito que levou à sua encomenda – servir de apoio para novas políticas públicas através das constatações e diretrizes sugeridas que reforcaram “documentalmente” a existência de um elo ainda fraco, e quase inexistente, entre universidade-indústria de jogos digitais - governo brasileiro.

#### 4. Tributos no Brasil – games como jogos de azar

Embora o mercado de games desponte mundo afora, no Brasil a tributação ainda o entende como “jogo de azar”, e um dos grandes entraves parece ser a visão ainda nebulosa por parte do congresso para diferenciá-los entre “azar” e “entretenimento”. Muito de sua preocupação é atribuída à extensão que a criação de uma lei, se escrita equivocadamente, poderia estender de benefícios ao mercado ilícito dos verdadeiros “jogos de azar”, com uma possível baixa de impostos também para estes.

Quando o Congresso questionou o Projeto de Lei 300 de 2007 [12], tramitado em 2011, e já “engavetado”, disseram os parlamentares “ (...) os equipamentos de jogos eletrônicos incluem máquinas caça-níqueis, equipamentos de sorteio e de gestão de bingos, simuladores de jogos de azar e outros aparelhos utilizados em atividades que hoje sofrem restrições legais variadas no País. Estaríamos, caso aprovada a redação da proposta em exame, incorrendo no paradoxo de oferecer incentivos fiscais à fabricação e ao comércio no mercado interno de aparelhos cuja utilização é, em muitos casos, ilícita” [14]. Este Projeto de Lei ampliava os benefícios da chamada Lei da Informática (nº 11.077) as empresas de games, com uma redução (ou até mesmo isenção) de impostos, assim como ocorre com as que fabricam produtos de informática no Brasil, incentivando, inclusive, a vinda de empresas para o país. Caso fosse aprovada, diminuiria os preços finais desse tipo de produto. Além disso, geraria empregos, o crescimento na produção de jogos nacionais e, como consequência, o fortalecimento da economia brasileira, entre outros benefícios. Entraves por conta da burocracia relacionada à inexistência de obrigatoriedade para delimitação de datas específicas para votação dos chamados “Projetos de Lei” (PL), permitiram o arquivamento desta PL 300/2007, que já apresentava

problemas quanto ao seu entendimento. Como o parlamentar que formulou o PL tomou outro rumo político, o projeto encontra-se arquivado desde fevereiro de 2011, podendo ser reaberto somente pelo mesmo, quando tiver interesse, ou reformulado, e apresentado, por outro parlamentar, ou até mesmo pela iniciativa popular, à Câmara dos Deputados.

Em outra vertente de discussão sobre tributos, a entidade privada Acigames (Associação Comercial, Industrial e Cultural de Games), em 2010, realizou uma ação que chamou de “Jogo Justo”, propondo uma mudança na “categoria tarifária” dos games. Buscava provar o potencial deste mercado, bem como diminuir impostos que pesassem sobre os jogos importados, para barateá-los no mercado nacional. A causa ganhou adeptos, bem como defensores contrários a mesma, que diziam estar a ação mais preocupada com softwares, do que com o hardware.

O documento apresentado ao BNDES, em 2014, disse que *“O potencial estratégico da indústria de jogos digitais não é conhecido pelas instituições de formulação e implementação de políticas públicas, mesmo nas áreas de TIC, educação e cultura. A IBJD também não foi ainda reconhecida para efeitos de regulamentação. Ou seja, o ambiente de negócios da IBJD é extremamente pobre e limitado”* (BNDES, 2014, p. 38).

É fato que desde 2010 se fala em baixa de tributação por parte do congresso, relatado em entrevistas com líderes do governo, entre outros, porém quase nada foi feito até o momento.

A discussão mais recente sobre estas questões foi realizada em maio de 2014, em uma audiência pública sobre o setor de jogos no Brasil. Tal discussão pretendia debater diretamente melhorias na área de *games* no país, bem como modificar o olhar dos deputados e membros que da audiência participaram, como os da Comissão de Ciência e Tecnologia, Comissão de Cultura da Câmara dos Deputados, Ministérios da Cultura, da Comunicação e da Ciência e Tecnologia. Porém, faltaram representantes do Ministério da Educação e também da Receita Federal.

Na mesma audiência, foram também convidadas as associações de empresas de software e tecnologia; representantes nacionais da Google Play e Apple; e os criadores do fenômeno brasileiro “A Galinha Pintadinha”, que tem, entre seus produtos, jogos digitais, e que no evento participava como exemplo de *game* de sucesso no Brasil.

Entre os pedidos, estava a sugestão de um “regime especial nas alíquotas tributárias – diminuição do ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços) - e do ST (Substituição Tributária, que não é necessariamente um imposto)”; e a redução no Imposto de Importação. Foram também discutidos os impactos relevantes do desenvolvimento de *games* para a inovação brasileira, bem como a necessidade de garantir aos talentos brasileiros um espaço no seu território para criar e desenvolver. Isto evitaria um êxodo para empresas de outros países.

Nesta vertente, também foram solicitadas leis específicas de apoio a produtoras de jogos locais,

criação de incubadoras de *games*, e facilidade para aquisição de programas de criação de jogos.

A “Lei do Bem” (Lei 11.196/05) foi sugerida como uma alternativa de incentivo para ser aplicada aos *games*, propondo seu entendimento como software e não como ‘jogos de azar’, beneficiando a cadeia toda, a ponto de permitir que pudessem ser importados, inclusive, “kits” de desenvolvimento de empresas por preços acessíveis. Estúdios teriam incentivos fiscais para “criação”, ao se enquadrar na categoria “pesquisa e desenvolvimento de inovação tecnológica”.

Também foi sugerido o uso da Lei *Rouanet* para os jogos digitais, com o intuito de facilitar a captação de fomento, a partir do benefício do “artigo 18” [12], que permite que as empresas patrocinadoras se beneficiem de até 100% dos recursos disponibilizados, como abatimento de impostos de renda. O que hoje é permitido a quem “consegue” a Lei *Rouanet* na área de *games*, é o benefício, apenas, do “artigo 26 (...) Art. 26. O doador ou patrocinador poderá deduzir do imposto devido na declaração do Imposto sobre a Renda os valores efetivamente contribuídos (...) I - no caso das pessoas físicas, oitenta por cento das doações e sessenta por cento dos patrocínios; II - no caso das pessoas jurídicas tributadas com base no lucro real, quarenta por cento das doações e trinta por cento dos patrocínios”[12].

#### 4.1 Impostos e Valores

A carga de impostos para os *games* no Brasil, quando enquadrados como “jogos de azar”, ou “mercado cinza”, pode ultrapassar os 100%. Da mesma forma, observando as discussões on-line sobre o assunto, constata-se que os caminhos são longos para toda e qualquer lei que proponha modificações nestas cargas tributárias, devendo passar pela análise de várias autoridades, antes de chegar ao Senado, como “Comissão de Finanças e Tributações”, e “Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania”

Porém, é interessante observar que países que tinham realidades parecidas com a brasileira, e fizeram experiências na modificação de tributação, como o México, tiveram retornos consideráveis de aumento de vendas. Uma modificação mexicana [13] fez o mercado de *games* desse país crescer 700%. Em uma experiência de redução de 15% de tributação ao logista para três jogos específicos por um determinado tempo, fez os mesmos registrarem vendas de quase dois jogos por minuto que, em poucas horas, resultaram em 5.400 unidades vendidas.

Os impostos que incidem sobre os *games* no Brasil costumam girar em torno de: Imposto de Importação (se necessário): 20%; Imposto sobre Produtos Industrializados: 30%; PIS/Cofins: 9,25%; Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços: 18 a 25%, dependendo do Estado. Quando o assunto é console, podem ser maiores, com o Imposto de Importação em 20%; Imposto sobre Produtos Industrializados em 50%; PIS/Cofins de 9,25%; e Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços de 18 a 25%.

A razão principal para tamanha tributação consiste na aplicação de um princípio de direito tributário: o da

essencialidade. De acordo com esse princípio, produtos que não sejam essenciais, como o próprio nome indica, sofrem tributação maior. E, infelizmente, no Brasil, os *games* são entendidos “apenas” assim.

## 5. Produtos Transmídia e Produtos Licenciados

Segundo Jenkins (2008) [14], uma narrativa sob a ótica transmidiática pode se estender para demais plataformas/suportes, como quadrinhos, filme, *game*, série televisiva, entre outras formas distintas e autônomas, podendo, em cada uma trazer novos contextos que se somem ao todo, proporcionando um universo complexo, sem exigir necessariamente que o “observador/ou interessado” tenha o conjunto. “*Cada produto determinado é um ponto de acesso à franquia como um todo* (Jenkins, 2008, p. 135).

Consequentemente, um mesmo objeto de criação pode se estender para tantas quantas forem as plataformas, ou suportes, necessários/interessantes a um projeto. Ainda citando Jenkins (2008) [14], as linguagens podem ser diversas (verbais e não verbais), e distintas em termos de mídia (*internet*, televisão, rádio, celular, impressa), desde que não repetidas, mas sim adaptadas (*games*, quadrinhos, websérie, animação, livros, filme, etc). Sob esta ótica, e dependendo do objetivo do narrador, é possível sugerir a inserção de um universo mais amplo e complementar ao processo transmidiático, bem como interessante do ponto de vista mercadológico – os produtos licenciados. Estes, em 2014, já movimentaram aproximadamente 230 bilhões de dólares no mundo todo, segundo Yohn (2014) [15].

No caso dos *games*, as extensões viabilizadas pelo licenciamento de produtos podem ser diversas e bastante distintas, estendendo-se dos brinquedos até produtos alimentícios, por exemplo.

O interessante é colocar a ótica transmidiática como geradora estratégica da criação dos produtos licenciados, servindo como filtro para pressões mercadológicas/empresariais, sem prejudicar a mensagem sugerida pelo todo/conjunto, controlando desta forma o processo de “*media franchising*”. Ou seja, considerando na escolha de cada produto licenciado o potencial “semântico do todo” que o mesmo leva implícito. Isto é um fato importante, tanto que Yohn (2014) [15] afirma ser “um perigo” a liberação de uma marca para qualquer licenciamento.

Tanto é forte este pressuposto semântico, que a propaganda infantil está em questionamento no Congresso brasileiro, a partir de reflexões que a julgam como perigosa e indutora de hábitos, como por exemplo: a “maçã da turma da Mônica” instiga as crianças a comerem o produto, por ser a Mônica uma “personagem criança” saudável.

Neste universo transmidiático, e de licenciamentos milionários de produtos, cita-se a franquia Star Wars, de George Lucas como uma das mais lucrativas da história, além de Harry Potter, Matrix e Avatar, entre outras.

Nos games, empresas como Blizzard e Valve, entre outras, também se beneficiam do universo dos produtos transmídia e dos produtos licenciados. Um caso bastante significativo é o *game* casual *Angry Birds*, da empresa Rovio, e a quantidade destes dois tipos de produtos que a mesma tem, a ponto de ter lojas espalhadas pelo mundo para vendê-los, além de seu site – vendas on-line. O conjunto de animações produzidas (produtos transmídia) está presente na Cartoon Network, e conta aventuras diversas da turma de passarinhos “enfuzados” que o *game* criou. Nos parques de diversão, as pessoas podem interagir com brinquedos gigantescos (produtos licenciados) que simulam os objetos do jogo que os passarinhos destroem.

No caso dos produtos licenciados em que não há um fator transmídia inserido - que podem ir de mochilas e cadernos a roupas e brinquedos, por exemplo - o que se percebe é que, em alguns, a essência semântica permanece, e em outros se perde, como quando um dos passarinhos do *Angry Birds* é utilizado para ser a aparência final do recheio de uma pizza. Embora em teoria isto aconteça, mercadologicamente o produto vende da mesma forma.

No Brasil, o caso mais significativo é o da “Galinha Pintadinha”. Nascida como um conjunto de animações em que uma galinha simpática cantava músicas infantis, atualmente conta com mais de 300 produtos a venda, entre eles transmídia e licenciados. Sob a ótica da indústria criativa, envolve várias áreas: artes cênicas; design; moda; artes; música; filme & vídeo; mercado editorial; software; computação & telecom; expressões culturais; e publicidade. Ou seja, das 14 atividades levantadas pelo FIRJAM (2012) [10], 10 são contempladas. No caso do *Angry Birds*, o volume de produtos é ainda maior, embora permeie as mesmas áreas. Os valores ultrapassam os milhões, e é possível dizer que, em muitos casos, representam mais de 50% do faturamento da empresa. Assim como o *Angry Birds*, a Galinha Pintadinha também tem site próprio de vendas on-line, sem falar em lojas diversas que vendem, entre outros produtos, os seus.

Um levantamento dos produtos transmídia e licenciados destes jogos, e de outros, permitiu a seguinte organização genérica: criação de música; animação 2D ou 3D; filmes; quadrinhos; artigos de vestuário pessoal e também para cama, mesa, e banho; brinquedos diversos para várias faixas etárias; livros; material escolar; eletrônicos diversos; enfeites; brindes; alimentos diversos; atividades culturais e educativas; aplicativos mobile; cosméticos; entre tantos outros, como para parques de diversão. Pode-se dizer, em uma expressão popular, que “o céu é o limite”.

Visitas constantes aos *sites* destas empresas permitem acompanhar semestralmente o lançamento de novos produtos, bem como as empresas que os licenciam, muitas delas multinacionais.

Há discussões que afirmam que nem todo o *game* pode, dependendo de seu conteúdo, ser atrativo para as empresas se apresentarem como parceiras de licenciamento. Porém, como os produtos transmídia

são criados para seu público alvo, continuam vendendo de forma independente.

Ainda é preciso relatar um termo distinto que muitas vezes se confunde com a transmídia - o "Crossmedia". Este é um termo utilizado quando uma mensagem é transmitida em diversas mídias (rádio, tv, internet, etc), porém sem alteração de conteúdo. Ou seja, são outras alternativas para enviar/receber a mesma mensagem.

## 6. A indústria de brinquedos e a animação

A participação dos produtos transmídia e licenciados no faturamento de determinadas empresas demonstra há anos a relação da parceria direta existente com as empresas de entretenimento. No mercado da Animação e Quadrinhos, a Disney, internacionalmente, assim como Maurício de Souza, nacionalmente, dela se beneficiam, e se configuram como exemplos expressivos deste fato. Segundo Yohn (2014) [15], a Disney, sozinha, divulgou ganhos de 39,3 bilhões de dólares em 2012 com produtos licenciados.

Um fato interessante, e bastante estratégico, que ilustra esta parceria, que dura até hoje, foi o surgimento da postura adotada pela indústria de brinquedos nos anos 80, quando solicitou a criação de séries animadas aos estúdios da época para alavancar suas vendas mundialmente.

Segundo Nesteriuk (2011) [4], o clássico "*The Flintstones*", da *Hanna-Barbera*, foi considerado a primeira animação em série estruturada como uma *sitcom* na década de 60, bem como as demais que se seguiram, não apenas desta empresa, mas também de outras, como a *Warner Bros. Cartoon*. Nesta época elas eram encomendadas "pelos estúdios".

Mas, na década de 80, surge um nova mentalidade do órgão regulador americano, FCC (*Federal Communications Commission* – ou Comissão Federal de Comunicações), com o lema "Deixe o mercado decidir", onde a televisão deveria funcionar como um negócio, visando primeiramente ao entretenimento, ao invés da arte ou educação. Ficava claro, naquele momento, que o enfoque mercadológico tomava conta do direcionamento do universo da animação, e que o mesmo não mais seria decidido pelos estúdios, mas sim por "outros interessados".

Consequentemente, é neste momento que as animações começam a ser produzidas para vender produtos de patrocinadores. Surgem parcerias com empresas de brinquedos, como a Mattel e a Hasbro, que, na época, solicitaram animações que ficaram conhecidas como "*Toys-cum-cartoons*". Nelas, ficaram famosas/tornaram-se sucessos: He-Man e os mestres do Universo (1983/1985); Caverna do Dragão (1983/1985; uma coprodução Marvel); *Transformers* (1984/1987); She-Ra, a Princesa do Poder (1985/1987); *Thundercats* (1985/1990); e Taratugas Ninja (1987/1996) - Nesteriuk (2011, p. 88-89).

He-Man foi encomendado pela empresa de brinquedos Mattel, e dentro de um processo

transmidiático, iniciou como um brinquedo (boneco), com o apoio de um mini-quadrinho que o acompanhava, para divulgar sua história. Pensado inicialmente para ser como "Conan, o Bárbaro", que estava em cartaz nos cinemas na época, foi esteticamente modificado (surgiram os cabelos loiros curtos), para evitar sua ligação com a violência abordada no filme. O mesmo aconteceu com a narrativa das histórias dos quadrinhos, e da série animada para a televisão. Com o foco na audiência/mercado, He-Man ganhou ainda uma similaridade com *Clark Kent/Super Man*, quando sua versão leve foi criada na aparência do Príncipe *Adam*, vendendo uma infinidade de brinquedos de todo o seu universo.

## 7. Criando games para o mercado das indústrias criativas – uma saída transmidiática

Diante das discussões sobre os problemas que enfrenta o mercado de Jogos Digitais (*games*) no Brasil, conforme constatação via o documento encomendado pelo BNDES, bem como as dificuldades em relação à tributação, fica claro que as universidades devam ter um papel importante sob vários aspectos, e em várias vertentes, tanto na formação de profissionais para este mercado, quanto também para propor soluções diante de tal complexidade, a partir de uma reflexão sobre estes fatos, ainda não compreendidos, principalmente, pelo governo.

Logo, o grupo de pesquisa G2E [Grupo de Educação e Entretenimento], coordenado pela professora doutora Mônica Stein, do curso de Design, da Universidade Federal de Santa Catarina, permitiu-se experimentar dentro da ótica de Gestão do Design um possível caminho para criar e desenvolver *games* voltados ao benefício da indústria criativa, propondo uma saída mercadológica estratégica que beneficiasse não somente a produtora de *games*, mas todo um universo ao seu redor, dentro da filosofia transmidiática.

Com isso em mente, levou em consideração a estratégia que alavancou as vendas de produtos licenciados na década de 80, proporcionada pelas animações da época, e que até hoje ainda é utilizada em muitos casos.

Dentro de um processo de Gestão de Design, realizou uma análise externa e interna do problema, percebendo que seria necessário criar um game para explorar ao máximo não apenas as dificuldades de mercado, mas também as dificuldades inerentes a um processo de confecção de um *game*.

Tendo em vista esta ótica, juntou uma equipe multidisciplinar para criar um *Indie Game*, por suas características independentes, baseado nos padrões do mercado encontrado.

A equipe, formada por 22 colaboradores, compôs-se de graduandos e graduados, dos cursos de Design, Cinema, Letras, Computação, Engenharia, Educação Física, e Sistemas de Informação da Universidade Federal de Santa Catarina, além de alunos, e ex-alunos, de outras instituições nas áreas de Publicidade e

Propaganda, Artes Cênicas, Jogos Digitais, e Música, estrategicamente divididos em células, conforme o tipo de trabalho que desenvolveriam: arte & design, programação, game design, audio & vídeo, roteiro, e gestão de design.

Baseado nos modelos de gestão de pessoas implementados no Vale do Silício (SISTEMA FIEC, 2012), bem como de empresas de renome no mercado de *games*, como a Valve, o grupo utilizou a filosofia da liberdade e existência mínima de lideranças, onde cada funcionário deveria cumprir determinadas tarefas, segundo uma organização de atividades e prazos, bem como trabalhar em outras células, caso se interessasse.

Para implementar esta sistemática de gerenciamento, o método SCRUM (Bissi, 2007) foi adaptado para uma reunião semanal, onde todas as células se encontravam para delimitação de tarefas e acompanhamento das que estavam em execução. Durante os intervalos entre estas reuniões semanais, as células interagem com as outras conforme necessário.

### 7.1. O processo colaborativo

Por ser um grupo multidisciplinar, onde a atividade de liderança/hierarquia é mínima, o processo de projeto foi, e ainda é, colaborativo, pois o *game* encontra-se, neste momento, em processo de prototipação e testes.

Nas reuniões pontuais, toda complementação, bem como avaliação do que estava sendo feito, era levada em consideração para que o método de criação pudesse ser pensado e repensado tantas vezes quanto fosse necessário, sem perder apenas o *High Concept* do *game*, conforme Schuytema (2008) [18].

Os mais experientes sugeriam abordagens que os menos experientes poderiam contestar, e o grupo foi criando seu próprio método de projeto e confecção do Documento de Game Design (GDD), a ser validado no final do processo, a partir dos resultados obtidos.

### 7.2. Tipo de game – uma escolha estratégica

Tendo em vista o direcionamento ao mercado, o *game* proposto foi embasado na sistemática de um metroidvânia, porém adaptado pela equipe conforme sua observação do mercado de jogos *Indie* – que permite a experimentação/criação de produtos diferenciados, como *Braid*, que implementou a dinâmica de volta no tempo.

Logo, o grupo sugeriu a implementação, no jogo, de uma mistura de possibilidades para atender jogadores que gostassem de “bater”, e de se esconder, misturando ao tradicional *game* de “pancadaria”, o sistema “*stealth*” (passar escondido pelos lugares).

A escolha de um jogo longo – uma trilogia – baseado em narrativa com características cinematográficas, também foi proposital, para permitir a criação de um universo rico e cheio de referências que poderiam abrir um vasto leque transmidiático e de licenciamento.

Para tanto, foi escolhido o universo mafioso, na década de 40, habitado por um conjunto de bichos no esgoto, que usam como moeda o açúcar. O *game* não apresenta heróis, mas sim um “anti-herói carismático” – um rato chamado Al Kane – tendo em vista o sucesso

dos mesmos enquanto protagonistas de histórias nos últimos anos na indústria do entretenimento (Mackee, 2012). Baseado no personagem de Marlon Brando – da trilogia do filme “*The Godfather*” – este projeto absorveu também a tendências da série de televisão de sucesso atual, “*Game of Thrones*”, em que nenhum personagem é bom ou mau, mas apenas tem interesses distintos, que podem mudar no decorrer da trilogia – três *games* com objetivos distintos – e a filosofia/disputa de poder apresentado pelo autor do livro/série (Jacoby, 2014).

No primeiro volume, Al Kane busca resgatar seu império de açúcar, após ser “traído pelas costas” e quase morto por uma gangue de baratas mercenárias que o jogaram nos esgotos de Nova York. Certas de sua morte, as baratas dominaram os pontos de distribuição de açúcar. Al Kane, semi-morto, é resgatado por uma célula da Yakusa infiltrada em *Manhattan* – representada por sapos e carpas. Voltando para descobrir quem o traiu, tem como objetivo também resgatar todos os pontos de distribuição de açúcar que antes eram seus. Neste contexto, se insere uma rede gigantesca de esgotos, um *cabaret* abandonado, um clube da luta, e um cais de porto, uma fábrica de açúcar, e a ponte do *Brooklyn*. Ainda fazem parte deste primeiro *game* um complexo universo de aranhas comerciantes de teias, e um besouro gigantesco.

A imagem abaixo ilustra o universo dos esgotos do *game*, bem como os dois endereços ilustram algumas cenas do *gameplay*, e do *making off*, respectivamente: <https://www.youtube.com/watch?v=cTFqjlhO-XM>, e [https://www.youtube.com/watch?v=\\_zlxm55VKQA](https://www.youtube.com/watch?v=_zlxm55VKQA):



Figura 2: Imagem do *game* The Rotfather

Os demais *games* da trilogia abordam a briga pelo império entre Kane e a Yakusa (segundo volume.), e a passagem para o sucessor (terceiro volume).

### 7.3. Orientação para a Indústria Criativa – o olhar estratégico para a definição dos produtos transmídia e produtos licenciados

O fato de, no universo do *game*, não existir inicialmente “o bem e o mal”, mas fases em que você mata determinado tipo de inimigo, que na fase seguinte pode ser seu parceiro por necessidade; bem como de ser um universo adulto (a busca pelo poder), estabeleceu como uma das estratégias de projeto o foco na criação de personagens atrativos à venda de “*action figures*”, e possíveis brinquedos, a partir de uma identificação com os mesmos por parte do público, ou



de filmes. Consequentemente, em *The Roffather* o “gameplay” está em constante observação e trabalho.

Logo, quando observados os objetivos do documento de “Proposição de Políticas Públicas Direcionadas à Indústria Brasileira de Jogos Digitais” (BNDES, 2014), o *game* do G2E pretende ser uma experiência plausível para subsidiar a sugestão que propõe a criação de “clusters”, ao demonstrar o direcionamento dos produtos licenciados as indústrias criativas locais, assim como relataram os pesquisadores, no documento do BNDES, sobre o que ocorreu em Vancouver, e a criação de seu polo de games – que se aproximou das indústrias de cinema locais (BNDES, 2014, p. 43).

Em termos de aspectos positivos e negativos, os benefícios da proposta e processo em andamento poderão ser mais bem avaliados e elencados ao término da criação dos produtos transmídia e licenciados – pelo menos alguns deles – bem como do *game* “volume 1” da trilogia.

Salienta-se também que a possibilidade de trabalhar multidisciplinarmente trouxe “à tona” todas as questões que envolvem integrar, e aproveitar, as diversas habilidades dos colaboradores do grupo para as mais variadas vertentes mercadológicas. No futuro espera-se poder colocar em prática mais uma das propostas sugeridas ao BNDES (2012) [2], no que tange a inserção de“(…) *pessoas extremamente capacitadas que se interessem por um período de estágio no Brasil e que possam orientar o desenvolvimento de empresas locais (...)*” (BNDES, 2014).

Por fim, espera-se que o resultado deste processo possa auxiliar, como exemplo, o Congresso nacional a modificar sua ótica, percebendo que os *games* podem fortalecer, de uma forma ampla, a indústria criativa brasileira, gerando desenvolvimento tecnológico e empregos diversos, saindo do patamar do que hoje classificam como “jogos de azar”.

## 9. Referências

- [1] E. Querette, E. Clua, P. Tigre, S.V.A. Araújo. “Políticas públicas para a indústria de games: uma agenda para o Brasil”. Proceedings of SBGames 2012.
- [2] BNDES. “Proposição de Políticas Públicas Direcionadas à Indústria Brasileira de Jogos Digitais”. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario\\_mapeamento\\_industria\\_games042014\\_PoliticPublicasJogosDigitais.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario_mapeamento_industria_games042014_PoliticPublicasJogosDigitais.pdf)>. [Acessado em 01 de julho de 2014].
- [3] Brigitte Borja de Mozota. “Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa”. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- [4] Sergio Nesteriuk. “Dramaturgia da série animada”. São Paulo: Sergio Nesteriuk, 2011.
- [5] Rosane Fonseca de Freitas Martins. “A Gestão de Design como uma estratégia organizacional – um modelo de integração do design em organizações”. Florianópolis: Tese de doutorado - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2004.
- [6] Jorge Frascara. “Communication Design: Principles, Methods and Practice”. New York: Allworth, 2004.
- [7] A. Ferreira. “Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa”. 6th ed. Curitiba: Positivo, 2004.
- [8] Rosane Fonseca de Freitas Martins, Eugenio Andrés Díaz Merino. “A Gestão de design como estratégia organizacional”. Londrina: Eduel, 2008.
- [9] J. M. I. Gimeno. “La gestión Del diseño em la empresa”. Madrid: McGraw-Hill, 2000.
- [10] FIRJAM. “Indústria Criativa. Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil”. Sistema FIRJAM – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, 2012.  
\_\_\_\_\_. “A Cadeia da Indústria Criativa no Brasil”. Sistema FIRJAM – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro, 2008.
- [11] UNCTAD, ONU. “Creative Economy Report 2008 – Creative Economy: A Feasible Development Option”. UN, 2008.  
\_\_\_\_\_. “Creative Economy Report 2010 – Creative Economy: A Feasible Development Option”. UN, 2010.
- [12] Art Project. “Art. 18 e Art. 26 da Rouanet – Esclarecimentos”. Disponível em <http://projetoaleisdeincentivo.blogspot.com.br/2011/12/art-18-e-art-26-da-rouanet.html> [Acessado em 10 de julho de 2014].
- [13] Daniel Manzano. “Mercado e consumidor se unem para mudar tributacao de jogos eletronicos.” Disponível em <http://www.metodista.br/rroonline/noticias/tecnologia/2011/03/mercado-e-consumidor-se-unem-para-mudar-tributacao-de-jogos-eletronicos>. Acessado em 08 de julho de 2014.
- [14] Henry Jenkins. “Transmedia storytelling. Moving characters from books to films to videogames can make them stronger and more compelling”. Technology Review, 15 jan. 2003. Disponível em: <http://www.technologyreview.com/biotech/13052>. Acesso em: 10 abril.2014.  
\_\_\_\_\_. “Cultura da convergência”. Tradução: Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.  
\_\_\_\_\_. “The Aesthetics of Transmedia: In Response to David Bordwell (Part One)”. Disponível em [http://henryjenkins.org/2009/09/the\\_aesthetics\\_of\\_transmedia\\_i.html](http://henryjenkins.org/2009/09/the_aesthetics_of_transmedia_i.html). Acesso em 10 de abril de 2014.
- [15] Denise Lee Yohn. “Think Differently About Protecting Your Brand”. Harvard Business Review. Disponível em <http://blogs.hbr.org/2014/04/think-differently-about-protecting-your-brand/>. Acesso em 30 de abril de 2014.
- [16] SISTEMA FIEC. Missão Brasileira de TI ao Vale do Silício 2012.Observações e Reflexões - Relatório de Viagem. - Cesar Cals Neto – FIEC – 2012.
- [17] W. Bissi. “SCRUM - Metodologia de Desenvolvimento Ágil”. Campo Dig., Campo Mourão, v.2, n.1,p.3-6, jan/jun. 2007.
- [18] Paul Schuytema. “Design de games – uma abordagem prática”. Editora Cengage Learning, 2008.
- [19] Robert Mackee. “Story - substância, estrutura, estilo e os princípios da escrita de roteiro”. São paulo: Arte e Letra, 2012.
- [20] Henry Jacoby. “A Guerra dos Tronos e a Filosofia – a lógica golpeia mais profundamente que as espadas”. São Paulo: Editora Best Seller, 2014.