

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL
JOGOS DIGITAIS



Relatório final

Porto Alegre, 21 de novembro de 2014

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	2
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE JOGOS DIGITAIS .	4
1.1. Introdução.....	4
1.2. Histórico do APL.....	7
1.3. Setores econômicos do APL	8
1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores	10
1.5. Governança do APL	15
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	17
3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES	19
3.1. Pontos fortes observados.....	20
3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças.....	20
3.3. Oportunidades a serem conquistadas.....	21
3.4. Desafios a serem alcançados	22
4. RESULTADOS ESPERADOS	23
5. INDICADORES DE RESULTADO	25
6. AÇÕES PREVISTAS	26
6.1. Infraestrutura e Investimentos.....	27
6.2. Financiamento	30
6.3. Governança e Cooperação	30
6.4. Formação e Capacitação.....	32
6.5. Divulgação e Comunicação	33
6.6. Acesso a Mercados	34
7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	35
8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	36
9. REFERÊNCIAS	38
10. ANEXOS	39

APRESENTAÇÃO

Através de projeto com abrangência nacional, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e o Ministério da Cultura (Minc) unem-se em uma parceria para a valorização de setores da economia criativa por meio de diversas ações integradas nas esferas federal, estaduais e regionais. Tendo em vista a importância dos arranjos produtivos locais para o desenvolvimento de setores e regiões, foram selecionados 27 APLs de economia criativa distribuídos em quase todos os estados brasileiros. A ação pretende fomentar o desenvolvimento regional, trazendo emprego e renda, de modo que os arranjos sejam permanentes e economicamente sustentáveis, ao mesmo tempo em que os aspectos criativos e culturais de nosso povo sejam preservados.

O Governo Federal define o conceito de economia criativa em seu Plano de Políticas, Diretrizes e Ações 2011-2014 editado pelo Ministério da Cultura. Entende-se como economia criativa aquela composta por setores cujas atividades produtivas têm como processo principal um ato criativo gerador de um produto, bem ou serviço, cuja dimensão simbólica é determinante do seu valor, resultando em produção de riqueza cultural, econômica e social. Sua importância para o país se alicerça em princípios como a manutenção de ativos da diversidade cultural brasileira, inclusão social, inovação e sustentabilidade, além das questões econômicas e de desenvolvimento regional, que se reflete em geração de emprego e renda.

Os arranjos produtivos locais (APLs) caracterizam-se por aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Geralmente envolvem a participação e a interação de empresas - que podem ser desde produtores de bens e serviços finais até fornecedores de insumos e equipamentos, prestadoras de consultorias e serviços, comercializadoras, clientes, entre outros - e suas várias formas de representação e associação. Incluem também diversas outras instituições públicas e privadas voltadas para formação e capacitação de recursos humanos, como escolas técnicas e universidades; pesquisa, desenvolvimento e engenharia; política, promoção e financiamento. Os atores do APL, embora localizados em um território, não necessariamente estão restritos a uma divisão político-administrativa, pois pode envolver inúmeros municípios e mais de um estado. Além disso, os vínculos podem ter natureza mais relacional, de cooperação e interação. Estes fatores podem permitir e ampliar a troca de conhecimentos, as formas de acesso ao mercado e a geração de inovações.

Por meio de edital de concorrência pública, a Fundação Carlos Alberto Vanzolini foi selecionada como entidade consultiva e catalisadora da elaboração de Planos de Desenvolvimento (PD), com o papel de consolidar o conhecimento, desafios, oportunidades e os anseios das instituições, organizações e diversos atores que representam cada um dos APLs.

A Fundação Vanzolini habilita-se para o projeto sendo uma instituição privada, sem fins lucrativos, criada, mantida e gerida pelos professores do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São

Paulo. Tem como objetivo desenvolver e disseminar conhecimentos científicos e tecnológicos inerentes à Engenharia de Produção, à Administração Industrial, à Gestão de Operações e às demais atividades correlatas que realiza, com total caráter inovador.

Embora a consultoria tenha exercido papel de mediação das discussões em grupo e transcrição do documento no período de junho a agosto de 2014, o Plano de Desenvolvimento do APL é resultado de um esforço coletivo de construção efetuado pelos agentes locais e demais atores do APL. O PD materializa o planejamento estratégico deste grupo, que só adquire sentido quando há a representatividade e envolvimento coletivo.

O Plano de Desenvolvimento deverá balizar as ações do APL e munir as instituições do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) e dos Núcleos Estaduais (NEs) de informações para a elaboração de políticas públicas. Articular diferentes agentes em torno desses empreendimentos colabora para uma organização do próprio APL e para uma aproximação das empresas locais com as instituições que as apoiam, sejam em âmbito regional, estadual ou federal. A proposta é que, com o Plano de Desenvolvimento em mãos, o APL esteja fortalecido e capaz de elaborar seus projetos coletivos, concorrer a editais e seleções públicas e ser capaz de buscar apoio institucional e acessar linhas específicas de crédito pra APLs.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO APL DE JOGOS DIGITAIS

1.1. Introdução

Este APL surgiu da necessidade de unir e desenvolver as várias pequenas empresas que compõem o cenário de desenvolvimento de jogos digitais na Região Metropolitana de Porto Alegre e do Vale dos Sinos, assim como estabelecer um vínculo com as instituições de ensino e pesquisa da região. Com o APL estabelecido, será possível promover o crescimento dessas empresas e criar um ambiente sustentável para a criação e desenvolvimento de novos empreendimentos, transformando o Rio Grande do Sul em polo de produção de jogos digitais.

As empresas do APL de Desenvolvedoras de Jogos Digitais de Porto Alegre e região possuem conexão direta com outros setores da economia criativa, tais como Design, Publicidade, Audiovisual e Música, assim como a área de Tecnologia da Informação. Além disso, as empresas prestam serviços ou mantêm projetos em parceria com diversos setores da cadeia produtiva, públicos e privados que contratam projetos de jogos digitais na forma de serviços publicitários e treinamento, ensino e capacitação.

Atualmente, o APL conta com 25 empresas e emprega mais de 250 profissionais diretos e aproximadamente 100 profissionais autônomos de empresas de áudio, modelagem 3D, programação, ilustração e design para o desenvolvimento dos seus projetos. A renda média de um desenvolvedor de jogos é de aproximadamente R\$ 2.500,00 dependendo do cargo exercido e de sua experiência. Em relação à economia regional, os resultados são ainda incipientes, pois há poucos dados estatísticos e a atual gestora do APL - a Associação de Desenvolvedores - possui menos de dois anos de trabalhos efetivos. Estima-se hoje um faturamento global das empresas em torno de R\$ 5 milhões por ano.

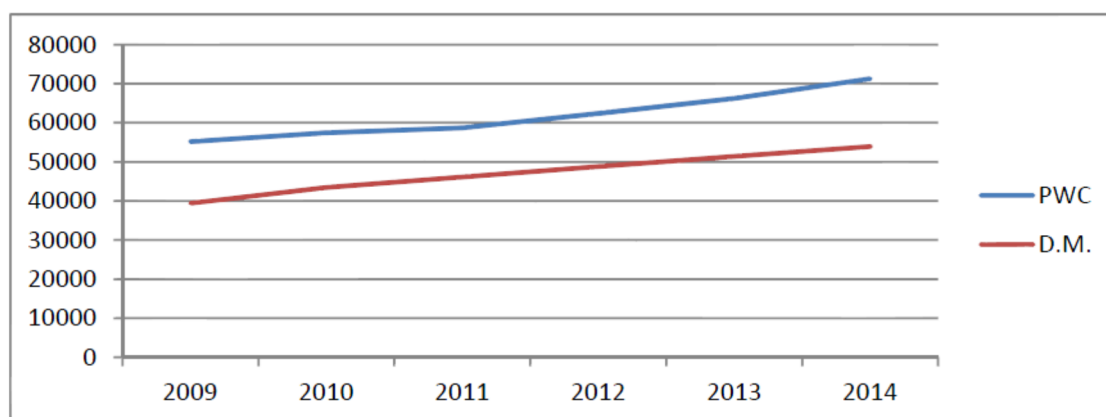


Exemplo de jogo desenvolvido (Aquiris): Super Vôlei Brasil -2008

Um dos destaques do APL: mais de 2 milhões de acessos em 6 meses. Com o sucesso, o game teve continuação (Super Vôlei Brasil 2). Também se destacou por lançar em primeira instância os uniformes da seleção para as olimpíadas de Pequim

Dados precisos de mercado são escassos, sendo mais comuns as estimativas, que diferem de acordo com a fonte. Por exemplo, duas consultorias indicam receitas globais de US\$ 57 bilhões - Price Waterhouse (PWC 2012) - e de US\$ 43 bilhões - Data Monitor - em 2010. O gráfico mostra as estimativas das mesmas empresas para diversos anos. Entre os dados obtidos de bases oficiais, o relatório da UNCTAD de 2008 indicou o valor de US\$ 27,6 bilhões em exportações globais de videogames em 2008. Esse número, porém, refere-se somente às exportações de produtos físicos: equipamentos e jogos em caixas, sem considerar os jogos online e os distribuídos pela internet e smartphones.

Gráfico 1: Projeção do Mercado de jogos digitais

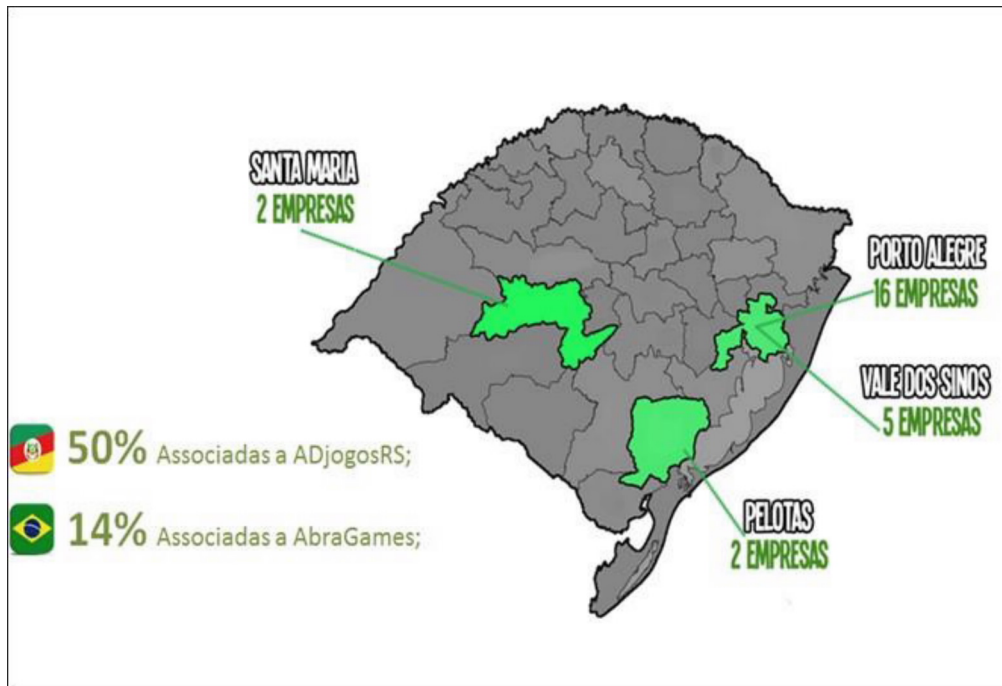


Projeção do mercado de jogos digitais, em bilhões de dólares

Fonte: adaptado de PWC (2012) e Data Monitor (2010)

O APL de Desenvolvedoras de Jogos Digitais de Porto Alegre e região abrange os principais municípios da Região Metropolitana Gaúcha e do Vale dos Sinos, onde se encontra o maior número de empresas e instituições deste segmento no estado: Porto Alegre, Gravataí, Viamão, Canoas, Novo Hamburgo e São Leopoldo. A instituição Coordenadora ADJDRS abrange, também, mais 2 municípios importantes do estado - Pelotas e Santa Maria - onde conta com mais 4 empresas associadas.

Como segmento econômico, compreende o desenvolvimento de softwares customizáveis ou não para diversas plataformas tais como: celulares, tablets, microcomputadores, internet e videogames.



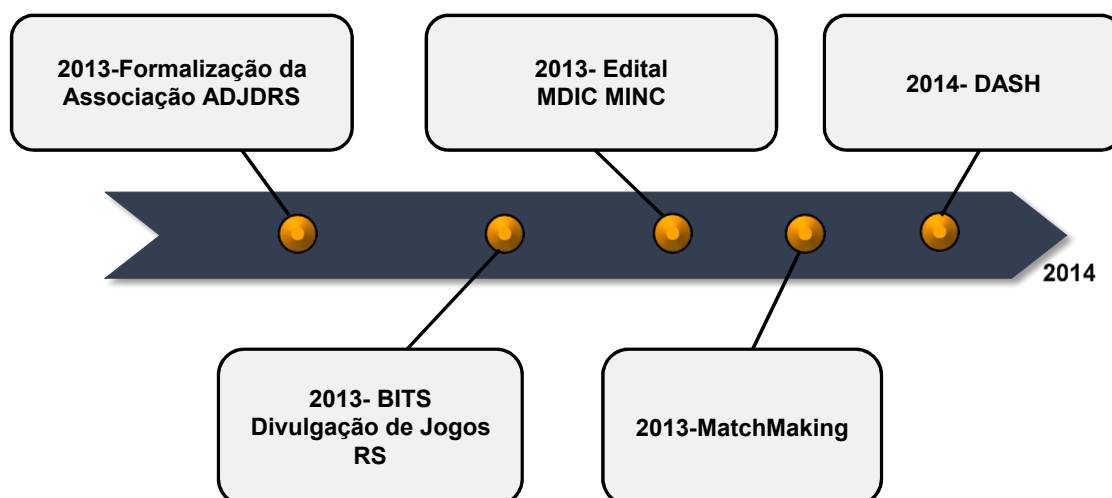
APL DE JOGOS DIGITAIS – DADOS BÁSICOS	
Núcleo estadual	Núcleo Estadual de Ações Transversais nos APLs (NEAT)
Instituição Coordenadora	Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul - ADJOGOSRS
Setor produtivo	Audiovisual, incluindo jogos eletrônicos
Principais produtos	Desenvolvimento de softwares não customizáveis; Elaboração de programas de informática sob encomenda; Elaboração de programas de computador sob encomenda; Confecção de desenvolvimento, de criação e de serviços de páginas na internet
Número de empreendimentos	25
Empregos gerados	Mais de 250 (diretos)
Municípios integrantes	Porto Alegre, Gravataí, Viamão, Canoas, Novo Hamburgo, São Leopoldo, Caxias do Sul, Pelotas e Santa Maria
Estado de origem	Rio Grande do Sul
Ano de oficialização do APL	2014

População da região	3.116.813 habitantes
Área total da região (km ²)	4.559 km ²
PIB da região (R\$)	R\$ 96,87 bilhões
Faturamento anual do APL (R\$)	5 milhões (estimativa)

1.2. Histórico do APL

Em 2013, a Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais foi criada oficialmente por dois empresários do setor que queriam unir as empresas fabricantes de games da região e conhecer suas necessidades, histórias, desafios e casos de sucesso a fim de identificar como poderiam ser beneficiadas em conjunto. Desde então houve vários eventos executados pela Associação que chamaram a atenção de entidades como o SEBRAE e AGDI (Agência Gaúcha de Desenvolvimento Industrial), a qual indicou as empresas do setor e suas apoiadoras a participarem do Edital do MDIC e MinC em julho de 2013.

A ilustração a seguir representa os eventos históricos deste recente APL:



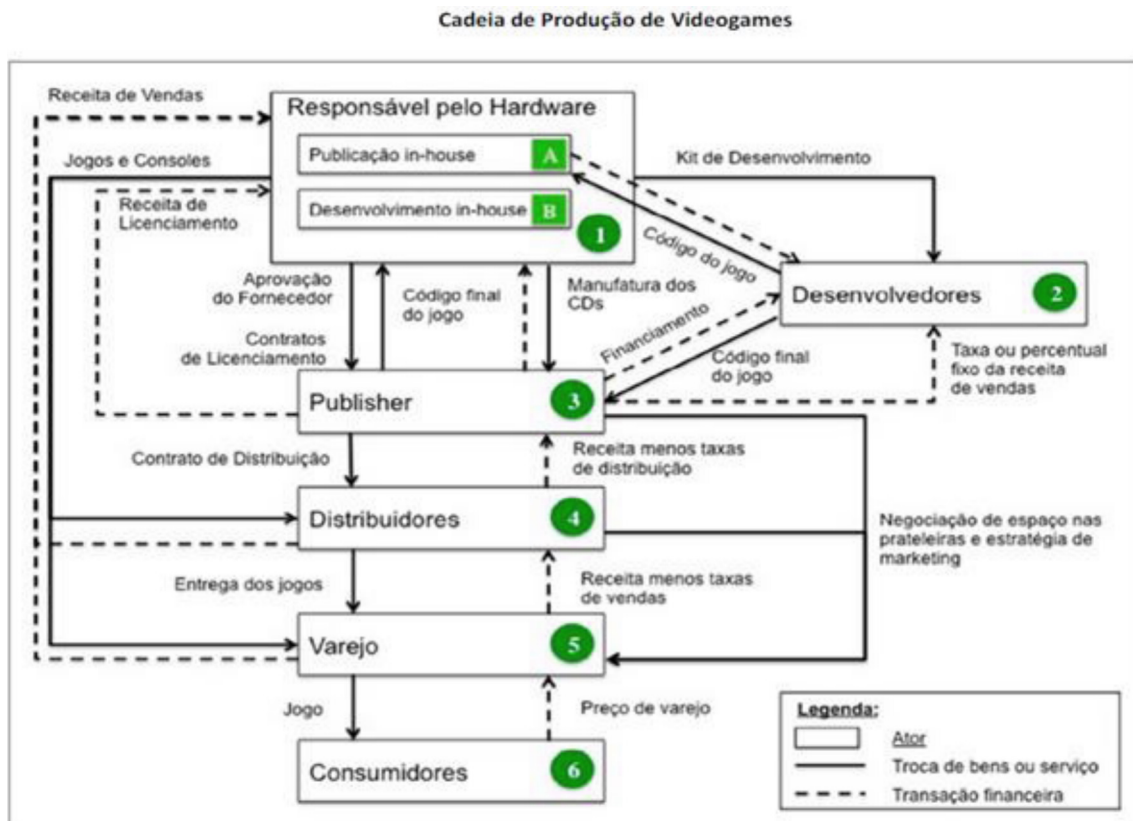
- 1- Em março de 2013, é criada a Associação dos Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul, com o propósito de buscar no mercado público e privado apoio para as atividades do segmento e divulgação das empresas;
- 2- BITS: Primeiro evento executado pela associação para exposição das empresas, já com parceria de financiamento do SEBRAE-RS e AGDI. As empresas puderam demonstrar e comercializar seus jogos e novos projetos na busca de parceiros e financiadores;

- 3- Participação no edital MDIC e MinC: o sucesso do evento anterior deu visibilidade para o setor e foi indicado pela AGDI (Agência Gaúcha de Desenvolvimento Industrial) do estado para participar do edital do Plano de Desenvolvimento do MDIC e MinC.
- 4- O MatchMaking (Rodada de Negócios): evento também idealizado pela ADJDRS e patrocinado pela AGDI, em que as empresas associadas encontraram investidores, aceleradoras nacionais e *publishers* (publicadores) que comercializam games nacionalmente.
- 5- DASH (termo muito usado no game que significa “deslizar sobre”): é o principal evento anual da associação. Neste ano de 2014, mais de 50.000 pessoas o visitaram, reunindo profissionais da área, atrações ao público final, consumidores, palestrantes e agências de várias partes do mundo. O sucesso foi tão grande que associações de países latinos procuraram a ADJDRS (Associação dos Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul) para promover aliança entre as associações dos países latinos com a ADJDRS, para desenvolver projetos em conjunto. Muitos publicadores estrangeiros (Estados Unidos, Inglaterra, Hong Kong) que compareceram ao evento elogiaram a qualidade dos produtos e as empresas. O DASH teve apoio e patrocínio da AGDI, que se tornou um dos maiores apoiadores para a consolidação do APL de Jogos Digitais.

1.3. Setores econômicos do APL

Segundo o mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais, realizado em fevereiro de 2014, a estrutura da cadeia de produção de jogos para consoles é representada pela figura abaixo.

Ela pode ser dividida entre a etapa de produção, constituída pelos fabricantes de console, os publishers, os desenvolvedores e o canal de distribuição, composto pelos distribuidores e pelos varejistas. Os fabricantes de console controlam a cadeia, embora os grandes publishers tenham poder de barganha.



Cadeia de Produção de Videogames

Fonte: Johns (2006)

As setas cheias no diagrama indicam fluxos de produtos, serviços ou informações, enquanto as setas tracejadas indicam fluxos financeiros. A governança dos fabricantes de consoles se estabelece pela determinação dos padrões técnicos para o desenvolvimento e pela aprovação dos jogos para uso em seus equipamentos. O diagrama ilustra somente o canal de distribuição físico, com distribuidores e varejistas.

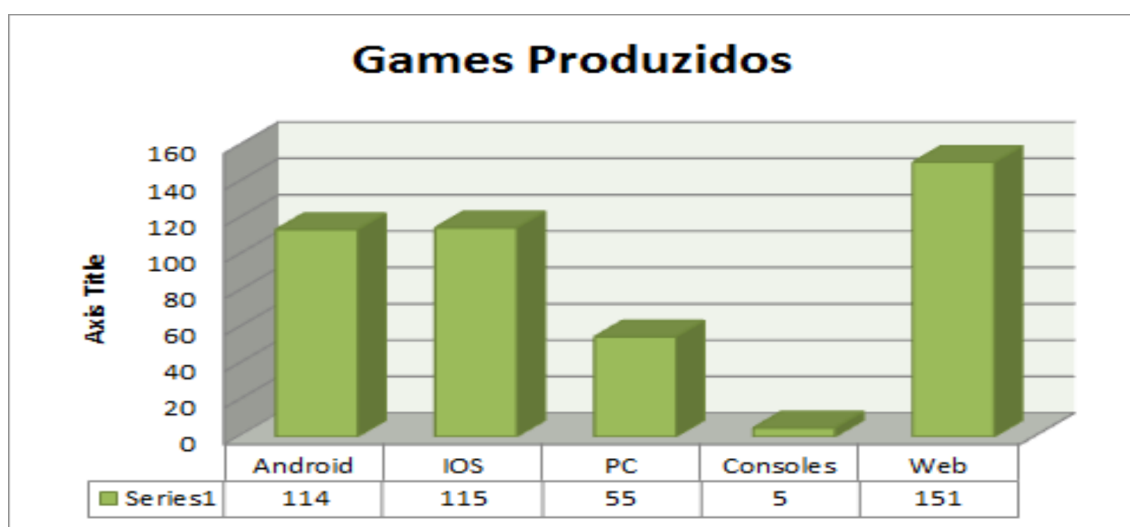
O publisher é o responsável pela distribuição das receitas ao longo da cadeia. Após a venda, o varejista retém a sua margem e lhe repassa a receita restante. O publisher retém sua parcela e distribui o restante. Nesse ponto, o varejista recebe, além da sua margem, uma parcela referente à exposição de seus produtos, o que eleva sua participação nas receitas.

No APL de Jogos Digitais, os empreendimentos compõem basicamente os elos de desenvolvedores e de responsáveis pelo hardware. A cooperação e interação já é presente e se intensificou entre estes atores, seja no relacionamento fornecedor-cliente ou mesmo em um modelo de coopetição, em que um projeto maior de desenvolvimento tem suas etapas divididas entre diferentes atores para a conclusão mais rápida.

1.4. Empresas presentes, interação e cooperação dos atores

As empresas da ADJDRS possuem conexão direta com outros setores da economia criativa, prestando serviços ou realizando parcerias com empresas públicas e privadas de design, publicidade, audiovisual, música e área de Tecnologia da Informação, com as quais constroem projetos de jogos digitais como forma de serviços que compreendem o desenvolvimento de softwares para diversas plataformas como: celulares, tablets, microcomputadores, internet e videogames.

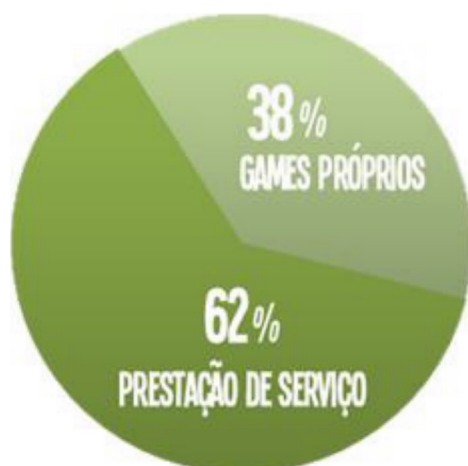
Nos últimos sete anos, foram produzidos 203 jogos para as plataformas de mobile, PC's, web e consoles pelas empresas integrantes da associação, como consta no gráfico a seguir:



Games produzidos nos últimos sete anos, por plataformas.

Fonte: ADJDRS

As desenvolvedoras do APL produzem, em média, 29 títulos por ano, sendo 92% exportados para mais de uma plataforma e 8% com plataforma exclusiva. Outro dado relevante é que dos 203 jogos produzidos nos últimos 7 anos, 62% da produção (126 games) é voltada para prestação de serviço e 38% (77 games) voltadas para games próprios.



Games Próprios x Prestação de Serviços – últimos 7 anos
Fonte: ADJDRS

Das empresas do APL, mais de 68% necessita trabalhar para terceiros na prestação de serviços. Na indústria de jogos este modelo de negócio é muito comum, em que empresas de diversas áreas de publicidade e design contratam os serviços de games como parte de uma ação publicitária junto aos seus clientes. A característica fundamental destes produtos é a interação dos jogos que permite grande imersão para o público-alvo, de modo que ao final haja vínculo com o produto que se queira anunciar. Este modelo de negócio tem como premissa a entrega da propriedade intelectual e de uso ao contratante após o desenvolvimento. É o mais utilizado pelas empresas e tem garantido a sustentabilidade financeira do APL para que seja possível o desenvolvimento de games próprios.

O prazo médio de desenvolvimento de um game usual leva em torno de 2 a 5 meses, com valores médios de 20 a 40 mil reais por projeto contratado. Todas as empresas do APL enfrentam sérios problemas para encontrar investimento para seus projetos, entre outros motivos, porque o mercado de jogos digitais ainda é jovem e pouco desenvolvido no Brasil, ainda que atraia muita atenção e curiosidade.

Sendo assim, torna-se necessária a criação de oportunidades de financiamento condizentes com a realidade do mercado de desenvolvimento de jogos digitais da região, que ainda é nova, mas demonstra potencial de crescimento. Isso faz com que muitas empresas tentem firmar parcerias com publicadoras estrangeiras, que possuem mais contato com o mercado internacional e a imprensa, facilitando a divulgação dos títulos no exterior.

A Aquiris, por exemplo, fundada há sete anos, tornou-se a terceira maior empresa de Advergames (jogos com objetivo publicitário, feitos sob medida para empresas que contratam uma desenvolvedora de jogos para auxiliar na divulgação de um produto ou serviço) do país, mas se dedicou em seu último ano a desenvolver um produto próprio e inovador chamado Ballistic, que foi totalmente financiada pela Rumble, uma publicadora norte-americana.



Aquiris: folder de divulgação

A empresa Swordtales, que está há mais de dois anos em um mesmo projeto, o ambicioso e premiado jogo Toren, teve que trabalhar com a captação de recursos para seu projeto. Seu jogo conta com um aporte de R\$200.000,00 de um investidor anjo e com R\$371.000,00 de patrocínios através da Lei Rouanet.



Jogo Toren (Swordtales): folder de divulgação

Os custos dos projetos são em sua maioria de recursos humanos. As empresas possuem poucos ativos materiais e isto dificulta a obtenção de financiamentos bancários tradicionais. Assim, as empresas investem grande parte dos seus

recursos na contratação de equipes ou fornecedores para auxiliar na execução dos projetos. A consequência é que poucas empresas se arriscam a desenvolver jogos próprios e gerar propriedades intelectuais de valor, acabando por prestar serviços e produzir jogos pequenos e com baixo valor de mercado.

Exemplos adicionais dos catálogos das empresas:



Cupcake: folder de divulgação



Epopéia: folder de divulgação



Napalm Studio: folder de divulgação

As empresas associadas geram pouco mais de 250 empregos diretos, sendo 80% deles por profissionais com Ensino Superior e, destes, 35% graduados ou pós-graduados nos cursos de Jogos Digitais.

Do total de 25 empresas associadas, foi identificado que 16 empresas trabalham na prestação de serviços sendo que:

- * 32% de seus clientes são oriundos do mercado internacional;
- * 43% de clientes nacionais e;
- * 25% de empresas sem clientes

Obs.: as 9 restantes atuam no desenvolvimento de produtos próprios.

Compõem os empreendimentos e instituições apoiadoras deste APL:

Atores		Descrição	
1	ADJDRS	Associação dos Desenvolvedores de Jogos Digitais do Rio Grande do Sul- Gestor do APL	Instituição apoiadora
2	AGDI	Agência de Gaúcha de Desenvolvimento Industrial	Instituição apoiadora
3	SEBRAE	Serviço Brasileiro de apoio as Micro e Pequenas Empresas	Instituição apoiadora
4	BADESUL	Banco de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul	Instituição apoiadora
5	PUC-RS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul	Instituição apoiadora
6	UNISINOS	Universidade do Vale dos Sinos	Instituição apoiadora
7	FEEVALE	Universidade Feevale	Instituição apoiadora

8	UCS	Universidade de Caxias do Sul	Instituição apoiadora
9	UnIRITTER	Centro Universitário Ritter dos Reis	Instituição apoiadora
10	NAPALM	Empresa de games	Empreendimento
11	EPOPEIA	Empresa de games	Empreendimento
12	AQUIRIS	Empresa de games	Empreendimento
13	AUDAXDREAMS	Empresa de games	Empreendimento
14	COLDMASS	Empresa de games	Empreendimento
15	DEVANIUM	Empresa de games	Empreendimento
16	KAYUMO	Empresa de games	Empreendimento
17	DRECON	Empresa de games	Empreendimento
18	LERN4FUN	Empresa de games	Empreendimento
19	LUDENDARTIS	Empresa de games	Empreendimento
20	MONSTERBED	Empresa de games	Empreendimento
21	ROCKHEAD	Empresa de games	Empreendimento
22	WORDTALES	Empresa de games	Empreendimento
23	YOHOARSENAL	Empresa de games	Empreendimento
24	SKAHALSTUDIO	Empresa de games	Empreendimento
25	REVOLVER	Empresa de games	Empreendimento
26	OTTUS	Empresa de games	Empreendimento
27	MURAGAMES	Empresa de games	Empreendimento
28	CUPCAKE	Empresa de games	Empreendimento

A principal articuladora é a Associação de Desenvolvedores que funciona como interlocutora das empresas junto aos apoiadores do APL, sendo a AGDI e o SEBRAE atualmente os principais colaboradores diretos para fins de financiamento. As instituições de ensino PUC RS, FEEVALE, UNIRITTER, UCS e UNISINOS auxiliam como fornecedores de materiais, estúdios e apoio estrutural de incubadoras; e o BADESUL (Bando de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul) recentemente incorporado como apoiador no desenvolvimento do projeto do cluster (espaço físico que abrigará a maior parte das empresas).

1.5. Governança do APL

O APL de Jogos Digitais só começou a possuir alguma governança a partir da fundação da Associação de Desenvolvedores de Jogos, em 2013. Anteriormente, pode-se dizer que havia somente empresas desarticuladas e isoladas em suas atuações no mercado.

A partir de 2013, inicia-se um processo de ações coordenadas e eventos de divulgação das empresas associadas. Nesse momento, une-se à associação a AGDI (Agência Gaúcha de Desenvolvimento Industrial), em especial seu departamento ligado a Economia Criativa e APLs do Estado. Então, começa a ser delineado o esboço de uma nova proposta no mês de junho de 2013, com a participação no Edital do MDIC / MinC. Na mesma linha, aproxima-se da associação o SEBRAE com projetos de financiamentos para eventos ligados a promoção de empresas com seus respectivos publicadores de jogos (publishers).

O conceito de governança, do ponto de vista formal e institucionalizado, só toma forma com a participação do APL de Jogos Digitais no processo de elaboração deste Plano de Desenvolvimento, promovido pelo MDIC e MinC. Instituiu-se uma governança preliminar durante as plenárias realizadas (associação, empreendimentos e AGDI), com funções ainda em discussão na época de elaboração deste plano.

Optou-se pela realização de plenárias com periodicidade mensal para discussão de assuntos tocantes ao arranjo produtivo. Serão convidados todos os participantes do APL para os eventos, e as ações e deliberações serão votadas por todos. Cada ator tem peso igual, um voto para cada um.

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Este é o primeiro Plano de Desenvolvimento do APL de Jogos Digitais. As ações existentes, que anteriormente eram individualizadas pelas empresas, passaram a ter uma ordenação e cooperação a partir da formalização da Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais - que representa hoje os interesses das empresas como associação e como atual gestora do APL.

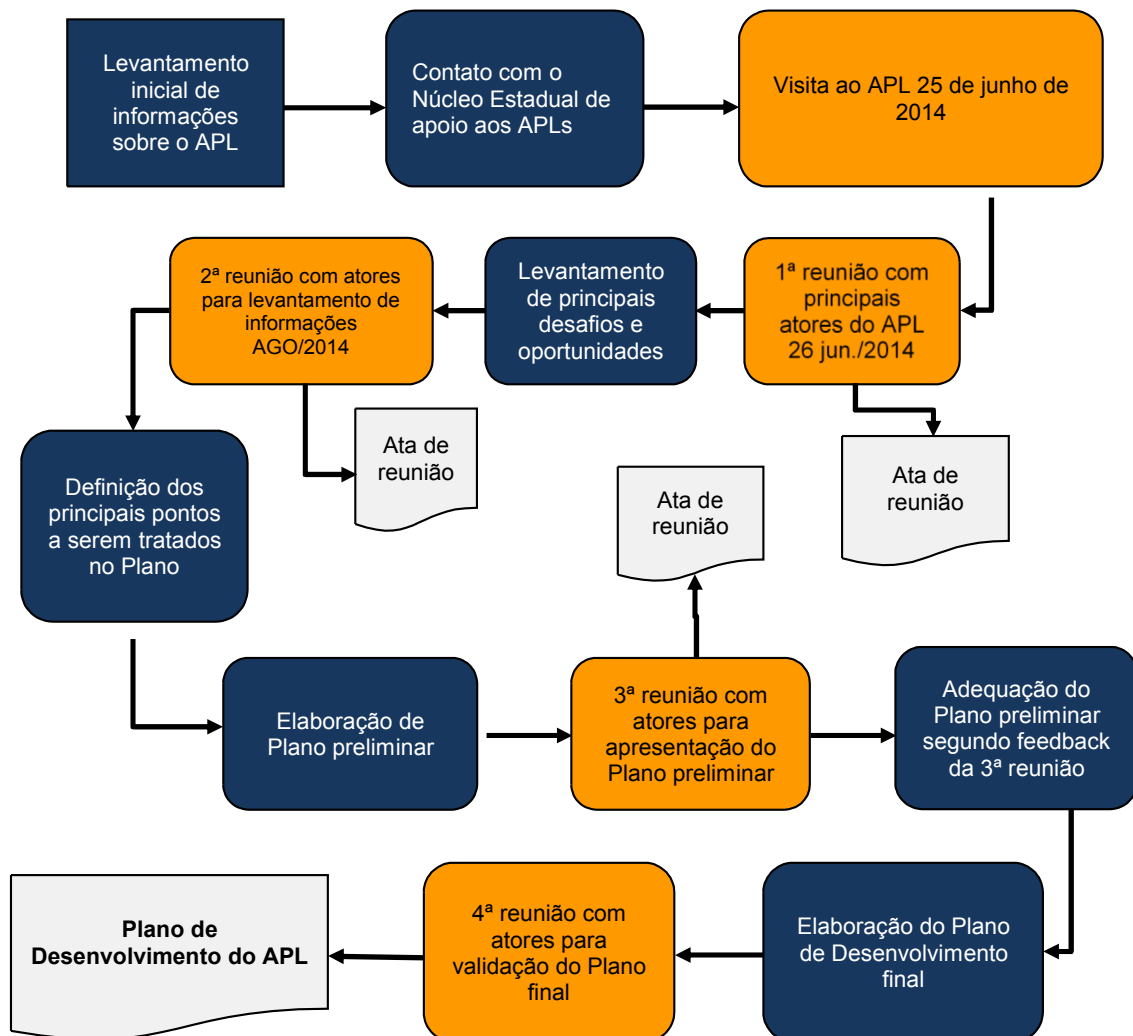
O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento contou com a participação ativa de dois órgãos essenciais durante todo o plano: a Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais (ADJDRS) e a AGDI-RS (Agência Gaúcha de Desenvolvimento Industrial do Estado do Rio Grande do Sul). Como se trata de algo muito novo para a realidade local, o foco do trabalho foi na estruturação da associação para ter condições de desempenhar o papel de gestora do APL. Pelo fato de ainda não receber verbas estaduais e/ou federais para esta finalidade, seus atuais diretores não se dedicam exclusivamente às atividades de governança porque também administram as empresas das quais são sócios. Outra instituição muito presente no arranjo é o SEBRAE, que neste ano de 2014 está formalizando convênios com a associação para fornecer cursos de gestão aos empresários e financiamentos de eventos, além de compor a governança formal do APL. Na mesma linha, as instituições de ensino voltadas aos Jogos digitais: PUC-RS, UNISINOS E FEEVALE participaram das reuniões plenárias e reuniões individualizadas na busca da melhoria de seus cursos de graduação e gestão para disponibilizar ao mercado profissionais mais preparados.

Iniciou-se o trabalho com visitas individuais a diversas empresas pontuando acerca de sua estrutura de pessoal e de condições de trabalho, avaliando questões de mercado, desafios e se reconheciam na associação representação efetiva para gestão do APL. Após essas primeiras interações, as dinâmicas se realizaram em reuniões plenárias com todos os representantes envolvidos – empreendimentos e instituições apoiadoras. Discutiu-se sobre a formalização da governança, dificuldades de comercialização de jogos próprios e sua divulgação e local que abrigasse a maior parte das empresas no formato de cluster (aglomerado de empresas no mesmo espaço físico que se auxiliam mutuamente).



Exemplo de reunião plenária realizada

A seguir, ilustra-se de forma sintética o processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento:



3. SITUAÇÃO ATUAL, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Anteriormente a este projeto, o APL de Jogos Digitais não se encontrava formalmente constituído. Durante este projeto, fortaleceu-se a figura da Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais, a qual liderará a governança do APL. A associação sobrevive com a contribuição total de R\$1.700,00 por mês das empresas participantes, fruto do trabalho voluntário de dois empresários engajados na causa local: os Srs. Carlos Idiart e Ivan Silveira. Este trabalho, em menos de um ano, chamou a atenção de entidades como o SEBRAE e a AGDI do estado, que começaram a apoiar o arranjo em estrutura e financiando eventos dos empreendimentos de jogos digitais.

Os produtos e serviços ofertados pela maioria das empresas correspondem a desenvolvimento de softwares customizáveis ou não para diversas plataformas, tais como celulares, tablets, microcomputadores, internet e videogames. O setor é formado por empresas extremamente jovens - entre 0 a 2 anos de vida -, compostas em mais de 80 % dos casos por jovens empreendedores (muitos recém-formados) sem estrutura física de trabalho e sem apoio financeiro de entidades públicas ou privadas.

Games é o maior setor e o que mais cresce em faturamento e produção dentro da indústria criativa de entretenimento mundial, segundo a Price Waterhouse Coopers. Mesmo com todo o crescimento do setor, a produção e desenvolvimento de títulos nacionais ainda são pequenos, pois o Brasil possui um histórico muito jovem neste segmento. O Rio Grande do Sul é um dos estados pioneiros na produção de jogos digitais no Brasil e atualmente é um dos maiores polos de desenvolvimento de games do país.

Os grandes diferenciais das 25 empresas que compõem este APL são a intensa atuação voltada a jogos comerciais, a alta procura de empresas que desejam expor seus produtos através desse tipo de game e a polarização de escolas de formação na região.

O quadro a seguir sintetiza o diagnóstico da situação atual do APL de Jogos Digitais do RS. Os elementos são caracterizados pelas dimensões:

- * **PONTOS FORTES:** correspondem às vantagens internas e diferenciais do arranjo produtivo ou dos setores em que os empreendimentos estão inseridos;
- * **OBSTÁCULOS E AMEAÇAS:** referem-se aos pontos externos ao arranjo produtivo e aos setores que o compõem desfavoráveis ou que apresentam condições com algum grau de adversidade. Correspondem ao contexto sócio-econômico-político local, premissas do trabalho executado e outros fatores externos que necessitam de alternativas de contorno ou mitigação de riscos para o desenvolvimento do APL;
- * **DESAFIOS:** referem-se aos pontos de dificuldades internas do arranjo ou peculiares dos setores que o compõem, os quais devem ser corrigidos, reduzidos ou prevenidos;

- * **OPORTUNIDADES:** são as potencialidades que o arranjo e/ou os setores nele inseridos têm e deveriam aproveitar para o seu desenvolvimento futuro, seja em questões socioeconômicas e culturais, competitividade e qualidade, inovação, qualificação da mão-de-obra, adensamento da cadeia produtiva, entre outras.

PONTOS FORTES: <ul style="list-style-type: none"> * Polo Regional de Educação * Entidades Apoiadoras * Mercado em Crescimento 	OBSTÁCULOS E AMEAÇAS: <ul style="list-style-type: none"> * Falta de Financiamento * Mudança da atuação dos publicadores * Dificuldade na divulgação de Jogos Próprios
OPORTUNIDADES: <ul style="list-style-type: none"> * Mercado de Jogos em Crescimento 	DESAFIOS: <ul style="list-style-type: none"> * Consolidação da Governança * Desenvolvimento de um cluster físico * Reunir Investidores * Capacitação de Gestores * Consolidação de um Polo de Desenvolvimento

3.1. Pontos fortes observados

Consistem como os principais pontos fortes deste APL, do ponto de vista econômico e cultural:

Polo Regional de Educação- A grande concentração de cursos de graduação, técnicos e pós-graduação na área de jogos digitais proporciona grande diferencial competitivo para a região. Pode-se citar a PUC-RS que, através de sua unidade a Tecno PUC, dispõe de incubadoras para diversas empresas oferecendo suporte técnico e apoio institucional na formalização e manutenção de empresas, a exemplo da Rock Head e da Aquiris, que utilizam as instalações via subsídios oferecidos.

Entidades Apoiadoras- Os eventos organizados pela ADJDRS a partir de 2013 chamaram a atenção de muitas entidades públicas e privadas pela sua qualidade e capacidade de reunir grandes expositores e publicadores. O ápice ocorreu neste ano (2014), no evento chamado DASH, em que mais de 50.000 pessoas visitaram o evento. Através destes, hoje a entidade conta com o apoio do SEBRAE, AGDI, BADESUL e as Universidades da região.

3.2. Obstáculos a serem superados e ameaças

Consistem como os principais obstáculos a serem superados e ameaças deste APL:

Falta de Financiamento- Uma questão muito discutida na reunião plenária de 11 de agosto de 2014 durante a elaboração do Plano de Desenvolvimento foi a carência de recursos públicos e privados que a maioria das empresas sofre atualmente. Para manter suas atividades, as empresas do APL hoje prestam serviços de Advergames para empresas comerciais. Com esse capital, as empresas tentam desenvolver seus próprios jogos e pagar suas contas.

A falta de financiamento se torna uma ameaça à medida que os custos internos superam os serviços recebidos. Todos os atores foram unânimes em afirmar que a maior parte do capital investido para desenvolver um “game” é a mão de obra do desenvolvedor, programador e design e a maior parte das linhas de crédito ofertadas hoje por bancos privados e editais públicos para a economia criativa contemplam apenas máquinas e equipamentos e instalações e pequena parcela para mão de obra. Desta maneira as empresas ficam sem acesso às mais diversas linhas ofertadas. **“E torna-se um desafio explicar, definir o escopo junto a estes órgãos que mais de 95 % da necessidade de crédito é para mão de obra e não de máquinas e equipamentos (CEO da Rock Head)”**.

Mudança da atuação dos publicadores – Há 5 anos, para se desenvolver um game, os publicadores (ou publishers) financiavam todo o desenvolvimento até sua chegada no mercado, dando condições para as empresas trabalharem. Hoje, este modelo não existe mais. Os publicadores querem apenas divulgar o game e dividir seus lucros na ordem de 60% - 40% (publicadores-desenvolvedores), uma vez que a divulgação do game também demanda muitos investimentos e recursos humanos e financeiros.

Divulgação de Jogos Próprios- Com forte ligação ao item anterior, pois sem divulgação não há jogos para o mercado. Como os recursos são escassos e um game pode levar de 2 meses a um ano no seu desenvolvimento, há dificuldade das empresas disponibilizarem recursos para trabalhar a divulgação, comunicação e marketing de seus games próprios produzidos.

3.3. Oportunidades a serem conquistadas

Consistem como as principais oportunidades a serem conquistadas pelo APL:

Mercado de Jogos em Crescimento- O mercado de jogos digitais (ou simplesmente “games”) é o maior e o que mais cresce em faturamento e produção dentro da indústria criativa de entretenimento mundial. Essa indústria já superou o cinema, música e televisão desde 2003 e possui com um faturamento previsto de US\$ 46 bilhões para o ano de 2016. A América Latina é atualmente o segundo maior mercado de jogos de console do mundo, com 14% de participação e valor de US\$ 5.4 bilhões. O mercado consumidor brasileiro é o primeiro da América Latina. Hoje são mais de 250.000.000 de celulares e plataformas móveis disponíveis e utilizando os jogos digitais, desde o entretenimento até jogos institucionais.

Desenvolvimento de um Cluster Físico – Este conceito por várias vezes é confundido com o próprio APL em alguns países. No caso deste plano, refere-se ao espaço físico que abriga a maior parte das empresas e facilita a

apresentação de projetos aos clientes, dilui custos fixos e impulsiona maior interação e cooperação entre as empresas. É comum entre as empresas a necessidade de encontrar um local com essas condições. Carlos Idiart, diretor da Associação, tem se empenhado neste desafio conversando com todas as áreas possíveis que apoiam o APL. Está-se elaborando um projeto para viabilizar o cluster, no conceito físico.

3.4. Desafios a serem alcançados

Consistem como principais desafios a serem alcançados pelo APL:

Consolidação da Governança- Com o apoio dos principais apoiadores - AGDI e SEBRAE - este plano se torna uma grande oportunidade para se estruturar a Associação (ADJDRS) que é a Gestora do APL e encontra-se em situação difícil de condições de trabalho, contando com a disposição e determinação de seus diretores.

Reunir Investidores – Os principais investidores do mundo de games estão concentrados nos Estados Unidos, e um dos ícones é a Sony. Atrair este tipo de investidor requer estratégia, excelentes produtos e profissionais preparados para apresentar soluções às demandas solicitadas. A associação, em 2013, promoveu o primeiro matchmaking (Rodada de Negócios) que movimentou os negócios das empresas, dando visibilidade e gerando oportunidades de negócios. É um desafio da gestão da governança desenvolver projetos e eventos já para 2015 a fim de atrair os principais investidores do mundo de Jogos Digitais.

Capacitação de Gestores- Os jovens empreendedores saem da faculdade com ótimo conhecimento técnico para construção de games e muitas vezes formam dentro da própria faculdade algum tipo de sociedade que se tornará a futura empresa. Deslumbrados com a ideia de desenvolver um game de sucesso, não refletem na gestão e nas dificuldades que qualquer negócio exige; ponto no qual surgem problemas sérios e fracassos. Identificou-se isso durante as entrevistas realizadas e o primeiro passo para solução foi dado com um convênio entre Associação e o SEBRAE para ser ministrado o curso EMPRETEC a todos os gestores de empresa durante o ano de 2015, como base e nivelamento das empresas para melhorarem sua gestão administrativa e financeira utilizando exemplos durante o curso de casos de sucesso e fracasso do segmento de games.

Consolidação de um Polo de Desenvolvimento- Foi identificada, durante as reuniões técnicas entre AGDI e ADJDRS, a oportunidade de ser construído um Polo de Desenvolvimento da Economia Criativa utilizando o APL de Jogos Digitais como piloto para no futuro abrigar a maioria dos APLs do Estado, com aproximadamente 600 empresas. Vislumbra-se utilizar uma área perto do porto da cidade de Porto Alegre onde há grande interesse para revitalização e geração de novos negócios.

4. RESULTADOS ESPERADOS

O quadro a seguir resume os resultados esperados dos empreendimentos e instituições apoiadoras envolvidas neste arranjo produtivo:

Resultado Esperado	Indicador	Objetivo	Prazo		
			2015	2016	2017
Fortalecimento da Governança	Nível da estrutura de pessoal	Dar condições para que a Governança tenha			
		profissionais e desempenhar todas as	4	6	10
		funções pertinentes a gestão como: contador,			
		relações públicas, gestor de projetos etc.			
Capacitação dos Gestores	Número de Gestores / Total Empresas	Capacitar todos os gestores das presentes que			
		compõem o APL a partir de convênio firmado	100,00%		
		com o SEBRAE			
		Estudo das Instituições de Ensino para aprimorar			
Aumento do Número de Games produzido pelo APL	Número de Games produzidos	Como muitas empresas são iniciantes a visão			
		dos gestores obtidas nas plenárias são de aumento	100,00%	150,00%	150,00%
		expressivo de crescimento nos próximos			
		3 anos			
		Ex.: média anual 33 games/ano	66	99	148
Formalização Física do Cluster	Evolução da construção do Cluster	Definição de Apoiador/financiador	dez/14		
		Definição de Local	mar/2015		
		Aprovação do Projeto	jun/15		
		Construção do Cluster e ou reforma mobiliário e equipamentos		dez/16	
Aumento do Número de empresas instaladas no Cluster	Número de empresas instaladas	Aumentar a concentração de empresas	15	30	40
		de jogos digitais em um mesmo local			

Caracterização dos resultados esperados:

- * **Fortalecimento da Governança**- Hoje a governança do APL é exercida através dos diretores da Associação (ADJDRS) sem estrutura básica de apoio administrativo ou financeiro. Os convênios serão formalizados junto ao SEBRAE e a AGDI assim que obtiverem o reconhecimento do estado do Rio Grande do Sul como APL. O parâmetro será a estrutura de pessoal por ano de atuação, iniciando em 2015 com 04 pessoas entre gestão e operação da Governança, até 10 pessoas em 2017.
- * **Capacitação dos Gestores** – Identificou-se durante as entrevistas realizadas que os gestores das empresas são profissionais essencialmente técnicos e jovens, com deficiências na gestão administrativa financeira. Está previsto para 2015, em parceria com o SEBRAE, um curso EMPRETEC voltado à capacitação de todos os gestores das empresas do APL até o final de 2015.
- * **Aumento do Número de Games produzidos no APL** – A potencialidade de crescimento em Jogos Digitais é muito grande. Hoje, o Brasil é principal

mercado da América Latina que atrai a atenção principalmente no segmento mobile de plataformas móveis como smartphones e tablets, estimados em mais de 250.000.000 de unidades no país. Como as empresas do APL são iniciantes, não há dados estatísticos suficientes para uma melhor avaliação, mas, a estimativa de crescimento é 100% ao ano projetada, levando em conta que elas ainda não colocaram no mercado seus jogos próprios e a receita apurada refere-se à prestação de serviços principalmente em advergames (jogos publicitários).

- * **Formalização física do cluster** – Um dos resultados mais esperados pelas empresas é a formalização de um local onde abrigará a maior parte delas. Espera-se com este cluster uma sensível diminuição dos custos fixos das empresas e facilidade no acesso a serviços comuns. O processo de formalização será definido ainda este ano através de parceria com o BADESUL e outros apoiadores na escolha do melhor local e projeto, estimados em torno de 2 anos para sua conclusão.
- * **Aumento do número de empresas instaladas no Cluster**- A partir de 2015 está sendo negociado entre a ADJDRS e a PUC-RS um espaço provisório que abrigará aproximadamente 15 empresas, alcançando até 2017 a quantia de 40 empresas instaladas, já considerando as novas instalações.

5. INDICADORES DE RESULTADO

A seguir são apresentados os indicadores por resultado, listados no capítulo 4 deste Plano de Desenvolvimento:

Fortalecimento da Governança

Indicador – Número de pessoas por ano de Governança

- Método de Cálculo - Pesquisa inicial in loco, por amostragem, estruturada junto a ADJDRS e medição anual da estrutura de pessoal (pessoas / ano).

Capacitação dos Gestores

Indicador – Número de Gestores (dois em média) por empresas

-Método de Cálculo – Pesquisa Inicial in loco, por amostragem, estruturada junto ao SEBRAE e medição anual do total de gestores formados (Número de Gestores / Total de Empresas).

Por exemplo: Com 40 empresas no APL teremos 80 gestores formados.

Aumento do número de games produzidos pelo APL

Indicador – Número de Games produzidos no APL = **NGAPL**

-Método de Cálculo – Pesquisa Inicial in loco, por amostragem, estruturada junto a ADJDRS e medição anual do total de games produzidos no APL.

Formalização física do Cluster

Indicador – Evolução da construção do Cluster.

-Método de Cálculo – Pesquisa Inicial in loco, por amostragem, estruturada junto a Associação (ADJDRS) e medição anual da evolução da construção do Cluster:

Meta / objetivo	Evolução correspondente
Definição do apoiador/financiador até dez/2014 considerados	10% do cluster
Definição do local a ser construído ou reformado até mar/2015	10% do cluster
Aprovação do projeto até jun/2015	15% do cluster
Construção até dez/2016	60% do cluster
Mobiliário e equipamentos até jan/2017	5% do cluster

Aumento do número de empresas instaladas no Cluster

Indicador- Número de empresas instaladas

-Método de Cálculo- Pesquisa Inicial in loco, por amostragem, estruturada junto a ADJDRS por meio de medição anual de empresas instaladas com o número projetado de 40 empresas para 2017 em sede própria.

6. AÇÕES PREVISTAS

O quadro abaixo sintetiza as ações previstas para o APL de Jogos Digitais do RS, divididas por eixos e esferas de atuação. Os eixos de atuação são definidos por:

- * **Infraestrutura e investimentos:** ações direcionadas majoritariamente ao poder público e instituições apoiadoras para desenvolvimento da infraestrutura das regiões onde o APL está inserido. Visa adequar ou revitalizar o espaço econômico-cultural do arranjo, ou ainda promover maior competitividade regional. Incluem-se neste eixo obras e construções civis, arquitetura e urbanismo e serviços públicos que garantam um ambiente propício para os negócios regionais (segurança, iluminação, transporte, saneamento, limpeza, etc).
- * **Financiamento:** ações voltadas ao financiamento de recursos para as empresas pertencentes ao APL. Vão ao encontro de iniciativas para renovação ou modernização do parque produtivo, ampliação do espaço físico das empresas e da capacidade produtiva, capital de giro, entre outros.
- * **Governança e Cooperação:** ações voltadas para o estabelecimento ou fortalecimento da governança local, bem como iniciativas que promovam a cooperação entre os diversos atores e instituições apoiadoras que compõem o arranjo.
- * **Competitividade e Inovação:** ações direcionadas majoritariamente ao poder público e instituições apoiadoras para promoção da competitividade local por meio de inserção de tecnologia e/ou técnicas que promovam a inovação no arranjo. Visam trazer a produção econômico-criativa local para um patamar superior, em que os diferenciais dos produtos e serviços do APL são facilmente percebidos pelos consumidores, agregando valor.
- * **Formação e Capacitação:** ações voltadas à formação e capacitação de empresários e da mão de obra dos arranjos em temas técnicos, gerenciais e voltados ao empreendedorismo.
- * **Divulgação e Comunicação:** ações com o objetivo de promoção comercial do arranjo em âmbito local, regional e nacional. Incluem-se nesta categoria iniciativas como organização de feiras e rodadas de negócios, missões comerciais, organização de stands e lojas locais, desenvolvimento de websites, elaboração de materiais de divulgação, publicidade e mídia.
- * **Acesso a Mercados:** ações voltadas ao Comércio Exterior.

		Esferas de atuação		
		LOCAL	ESTADUAL	FEDERAL
Eixos de atuação	Infraestrutura e Investimentos	1	2, 3	4, 5, 6
	Financiamento	-	7	-
	Governança e Cooperação	-	8, 9	10
	Competitividade e Inovação	-	-	-
	Formação e Capacitação	-	11, 12, 13	-
	Divulgação e Comunicação	-	14	15
	Acesso a Mercados	-	16	-

6.1. Infraestrutura e Investimentos

AÇÃO 01– Formalização Física do Cluster – Definição do Local	
<p>DESCRIÇÃO: a ADJDRS já realizou várias reuniões com os órgãos públicos: prefeitura municipal e secretaria estadual, na busca de um local para instalação física do Cluster. A sugestão mais promissora é a área ao longo do porto em Porto Alegre, que revitalizará a região podendo futuramente abrigar mais APLs de outros segmentos.</p>	
<p>COORDENADOR: Carlos Idiart e prefeitura municipal e secretaria estadual</p>	
<p>RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS</p>	
<p>RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Prefeitura municipal de Porto Alegre e/ou Secretaria Estadual do RS</p>	
<p>DATA DE INÍCIO: 2014</p>	
<p>DATA DE TÉRMINO: março de 2015</p>	
<p>RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: formalização física do Cluster</p>	

AÇÃO 02– Formalização Física do Cluster – Instalação das Empresas na PUC-RS
<p>DESCRIÇÃO: os custos das empresas são muito altos no início de sua operação porque ainda não colocaram no mercado seus produtos e serviços. O Conceito de CLUSTER já disseminado neste plano promove a união de várias empresas num mesmo espaço físico onde possam se instalar, dividir seus custos e melhorar sua rede de cooperação.</p> <p>A primeira ação proposta, que já está em curso, é junto à PUC-RS para receber as empresas no formato de incubadora, subsidiando parte do custo de locação para 15 empresas provisoriamente, até a concepção de espaço definitivo.</p>
COORDENADOR: PUC-RS Carlos Idiart
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: PUC-RS ADJDRS
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: PUC RS e BADESUL
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2016
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Abrigar em 2015 em torno de 15 empresas do APL

AÇÃO 03– Formalização Física do Cluster – Definição do Órgão Apoiador
<p>DESCRIÇÃO: a ADJDRS está em negociação com o BADESUL para financiar o projeto físico do Cluster, seja para construção ou reforma das instalações, bem como o apoio técnico das instituições de ensino PUC-RS e FEEVALE.</p>
COORDENADOR: Carlos Idiart e BADESUL
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e BADESUL
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: BADESUL
DATA DE INÍCIO: 2014
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2014
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: formalização física do Cluster

AÇÃO 04– Formalização Física do Cluster – Aprovação do Projeto
<p>DESCRIÇÃO: o escopo do projeto do Cluster para empresas de jogos digitais pode ser o piloto para vários outros clusters de empresas de outros APLs. O projeto deverá contemplar alternativas para ampliação contínua de acordo com a evolução da economia criativa no Estado.</p>
COORDENADOR: Carlos Idiart e prefeitura municipal, secretaria estadual e MDIC / MinC.
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MDIC, Prefeitura municipal de Porto Alegre e Secretaria estadual do RS. Investimento estimado em R\$ 500.000,00
DATA DE INÍCIO: 2015

DATA DE TÉRMINO: junho de 2015.
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: formalização física do Cluster

AÇÃO 05– Formalização Física do Cluster – Construção do Cluster
DESCRIÇÃO: O escopo do projeto do Cluster para empresas de jogos digitais pode ser o piloto para vários outros clusters de empresas de outros APLs. O projeto deverá contemplar alternativas para ampliação contínua de acordo com a evolução da economia criativa no Estado.
COORDENADOR: ADJDRS e prefeitura municipal e secretaria estadual, MDIC e MinC.
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e MDIC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MDIC, MinC, Prefeitura municipal e secretaria estadual. Investimentos orçados em R\$ 8 milhões.
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2016.
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: formalização física do Cluster

AÇÃO 06– Formalização Física do Cluster – Aquisição de Mobiliário e equipamentos
DESCRIÇÃO: a ADJDRS deverá formalizar convênio com o Ministério da Cultura a fim de adquirir os equipamentos e mobiliário para as empresas do Cluster.
COORDENADOR: ADJDRS e MinC
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e MinC
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MinC (investimentos orçados em R\$ 2 milhões).
DATA DE INÍCIO: 2016
DATA DE TÉRMINO: janeiro de 2017.
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: formalização física do Cluster

6.2. Financiamento

AÇÃO 07–Estudos de Viabilidade Econômica
DESCRIÇÃO: O Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do Sul-BADESUL irá promover ações junto a ADJDRS para estudos de viabilidade de projetos a serem englobados na modalidade de Venture Capital.
COORDENADOR: BADESUL
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Carlos Idiart
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: BADESUL. Investimento orçado em R\$ 50.000,00
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: financiar projetos de desenvolvimento para empresas

6.3. Governança e Cooperação

AÇÃO 08 – Custeio da Governança
DESCRIÇÃO: hoje a AGDI desenvolve papel primordial na gestão de 20 APLs divididos pelo Estado, dando apoio técnico e financeiro pra eventos e custeio da Governança. Assim que o APL de Jogos Digitais for reconhecido poderá participar do fundo de recursos para a Economia Criativa e sendo homologado pelo Estado poderá concorrer a verba destinada ao custeio da Governança hoje definida em R\$ 100.000,00 / ano. Para esta ação, a ADJDRS deverá entregar em até três meses toda documentação necessária para ser reconhecida como APL e receber fundos destinados a Economia Criativa do Estado. Para ter a homologação aceita do Estado o APL deverá atender todos os requisitos exigidos pela AGDI e estar em condições de participar do novo Edital para homologação de APLs do Estado do Rio Grande do Sul.
COORDENADOR: Carlos Idiart / Daian Sousa/ Luciane Bergue
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e AGDI
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: AGDI. Necessidade de capital: R\$ 100.000,00 por ano
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2017
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Fortalecer a Governança em estrutura de pessoal até 2017

AÇÃO 09– Remuneração dos Gestores do APL
<p>DESCRIÇÃO: a Governança foi instituída durante a realização deste Plano e deverá ser formalizada até o final do mês de setembro de 2014. Para ser exercida, precisa de estrutura básica para os gestores atuarem. Hoje é exercida voluntariamente pelos diretores da ADJDRS que passarão a gestores do APL assim que possuírem condições de trabalho. Será formalizado este ano convênio entre o SEBRAE e ADJDRS para diversas atividades, inclusive de apoio e custeio.</p>
COORDENADOR: Carlos Idiart / SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2017
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: Fortalecer a Governança em estrutura de pessoal até 2017.

AÇÃO 10– Elaboração de um Plano de Viabilidade para construção de um Polo de Economia Criativa
<p>DESCRIÇÃO: Durante as reuniões técnicas, realizadas em conjunto com a AGDI e ADJDRS, surgiu como oportunidade propor a formação de um Polo da Economia Criativa na cidade de Porto Alegre, na região do Porto. Neste espaço poderiam ser construídas unidades para abrigar mais de 500 empresas de diversos APLs do estado do Rio Grande do Sul. Estima-se que iniciativa geraria 3 mil postos de trabalhos diretos e faturamento potencial de R\$ 100 milhões por ano, revitalizando uma área degradada da cidade e gerando novas possibilidades de negócios acessórios para a Economia Criativa. Essa ação contempla esforços de todas esferas da administração pública, que deverão iniciar reuniões periódicas para discutir o assunto. O primeiro passo seria contratar um estudo de viabilidade econômico-financeiro para analisar o Polo de Economia Criativa como negócio e como ação de política pública.</p>
COORDENADOR: ADJDRS e AGDI
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: Carlos Idiart, MDIC, AGDI.
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: Governo do Estado do Rio Grande do Sul, MDIC e MinC
DATA DE INÍCIO: 2014
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: desenvolvimento da Economia Criativa do RS com crescimento de 5 % a.a. para os próximos 10 anos

6.4. Formação e Capacitação

AÇÃO 11– Cursos de Pós Graduação-Polo Regional de Educação
DESCRIÇÃO: o APL de Jogos Digitais tem diversas escolas de formação apoiando suas empresas; entre elas estão PUC-RS, UNISINOS, FEEVALE que formam anualmente em torno de 80 profissionais desenvolvedores de Jogos (GAMES). Identificou-se a necessidade em aumentar a carga horária de cursos de gestão e empreendedorismo, pois muitos alunos já constituem suas empresas durante a faculdade e estão encontrando dificuldades para gerenciá-las. Cabe a essas instituições de ensino elaborar estudo em sua grade curricular para agregar novas matérias de gestão administrativa financeira e promover também seus cursos de pós-graduação na área voltados para os Jogos Digitais com casos de sucessos e fracassos.
COORDENADOR: Carlos Idiart / PUC RS
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e PUC RS
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: PUC-RS, UNISINOS, UCS e FEEVALE e UNIRITTER.
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: junho de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: aumentar a capacitação dos gestores

AÇÃO 12– Cursos de Atualização (extensão) em Gestão de Negócios -Polo Regional de Educação
DESCRIÇÃO: as instituições de ensino deverão oferecer cursos de curta duração (até 240 horas) em conceitos de gestão de negócios e empreendedorismo para atender a demanda dos jovens empreendedores que já formalizam suas empresas durante o curso de graduação. Esta ação complementa a ação 11, uma vez que nem todos os empreendedores e colaboradores do arranjo possuem condição – financeira e/ou de tempo – para realizar um curso de longa duração.
COORDENADOR: Carlos Idiart / PUC-RS
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS e PUC RS
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: PUC-RS, UNISINOS e FEEVALE.
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: junho de 2015.
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: aumentar a capacitação dos gestores nas empresas

AÇÃO 13–Palestras e workshops de temas relacionados ao arranjo
DESCRIÇÃO: a ADJDRS firmou convênio com o SEBRAE para ministrar palestras, cursos e workshops para capacitação de gestores das empresas em diversos temas, a fim de melhorar a eficiência da gestão operacional e administrativa. Essa ação deverá ocorrer durante o ano de 2015 e pode ser oferecida de maneira mais pontual e customizada (ao contrário das ações 11 e 12 que devem obedecer uma estrutura curricular).
COORDENADOR: Ivan Silveira

RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: R\$ 40.000,00
DATA DE INÍCIO: 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: aumentar a eficiência da gestão nas empresas

6.5. Divulgação e Comunicação

AÇÃO 14– Conscientização dos órgãos públicos e privados sobre a cadeia produtiva de um Game
<p>DESCRIÇÃO: um dos principais motivos da falta de financiamento para o segmento é o entendimento dos custos associados à Economia Criativa de Jogos Digitais. Hoje, o custo de desenvolvimento de um Game é de cerca de 95% só de mão-de-obra, dados apurados junto às empresas durante as entrevistas realizadas.</p> <p>A ADJDRS deverá promover reuniões entre os principais agentes apoiadores do APL em formato de workshop e difundir as etapas de construção de um game para facilitar a elaboração de editais públicos e privados, quando direcionados à economia criativa de jogos digitais.</p>
COORDENADOR: Ivan Silveira
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS AGDI BADESUL
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: BADESUL, AGDI
DATA DE INÍCIO: 2014
DATA DE TÉRMINO: janeiro de 2015
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: facilitar o acesso a linhas de financiamento

AÇÃO 15 - DASH (Principal Evento dos Jogos Digitais no Estado)
<p>DESCRIÇÃO: a concepção do DASH é agregar tudo o que de melhor existe nos eventos realizados no Mundo em relação a Jogos Digitais: palestras, grandes empresas, público final, tudo no mesmo espaço, proporcionando condições de negócio ou prospecção para empresas e investidores. No ano de 2014 compareceram 13 grandes divulgadores de Games dos Estados Unidos, entidades da América latina e mais de 50.000 pessoas visitantes no evento. Consolidar o DASH para os próximos anos é mais um desafio da ADJDRS e seus apoiadores SEBRAE, BADESUL e AGDI, pois não há verba definida ainda para realização do evento nos próximos anos. A meta estimada em público para 2015 é de 70.000 visitantes.</p>
COORDENADOR: Ivan Silveira
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS, AGDI, SEBRAE e BADESUL
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: MDIC. Investimento estimado em R\$ 1 milhão

DATA DE INÍCIO: agosto de 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2017
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: gerar Novos Negócios, parcerias e visibilidade para empresas.

6.6. Acesso a Mercados

AÇÃO 16– Eventos de matchmaking (Rodada de Negócios)
<p>DESCRIÇÃO: a fim de aumentar a visibilidade das empresas, a ADJDRS realizou em 2013 um evento chamado de matchmaking (rodada de negócios) entre empresas desenvolvedoras de Games e os profissionais Publicadores do segmento. Iniciativa foi muito bem sucedida.</p> <p>Esta ação objetiva a execução dos próximos eventos desse tipo (um por ano), que ainda requer apoio financeiro e institucional para serem realizados. No próximo, o objetivo é trazer mais publishers e empresas de grande visibilidade - como a Sony - para conhecer e negociar com as empresas do APL.</p>
COORDENADOR: Ivan Silveira
RESPONSÁVEL PELA EXECUÇÃO: ADJDRS, AGDI e SEBRAE
RESPONSÁVEL PELA VIABILIZAÇÃO FINANCEIRA: SEBRAE. Apoio financeiro necessário estimado em R\$ 200.000,00 para os próximos 3 anos.
DATA DE INÍCIO: maio de 2015
DATA DE TÉRMINO: dezembro de 2017
RESULTADO(S) ESPERADOS COM A AÇÃO: aumentar a visibilidade das empresas e gerar novos negócios

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A gestão do Plano de Desenvolvimento será dividida entre os principais órgãos da Governança em nível estratégico, que são a ADJDRS - gestora do APL -, a AGDI - agência fomentadora e apoiadora de todos APLs do estado do Rio Grande do Sul - e o SEBRAE - entidade que apoia e participa das decisões desde o início da formação da Associação dos Desenvolvedores de Jogos Digitais. As reuniões foram definidas com periodicidade mensal e as propostas apresentadas por esse núcleo estratégico deverá ser ratificada em assembleia com todos integrantes da Governança.

Em outro nível de atuação da governança, temos as Instituições de ensino PUC-RS, UNISINOS e FEEVALE, que desempenharam papéis fundamentais nos estudos de aprimoramento de curso de graduação e pós-graduação voltados ao segmento. Na mesma linha, o BADESUL se une à governança e descreverá para as empresas do APL como elaborar projetos para editais, linhas de crédito para empresas e apoio financeiro para eventos diversos.

A forte coesão entre os integrantes da Governança, unidos pelo mesmo objetivo, será um diferencial na Gestão do Plano de Desenvolvimento, diminuindo eventuais desvios e atingimento de metas. As contingências serão definidas por módulos de atuação, assim, se um não puder ser executado, outro entrará em funcionamento, o que não deixará os empreendimentos sem atendimento.

Os resultados serão avaliados pelo crescimento das empresas e medidos pela associação em negócios gerados, eventos e capacidade de atrair recursos visando o incremento de faturamento das empresas.

Na eventualidade de projetos ou empresas que são muito novas não apresentarem os resultados esperados, a opção de fusão ou aquisição por empresas semelhantes e afins é a que mais agrada a todos os participantes da elaboração do Plano de Desenvolvimento.

8. INSTRUMENTOS PARA ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Com a estruturação do quadro de pessoal da Associação de Desenvolvedores de Jogos Digitais - unidade gestora do APL - a partir de convênios que serão firmados entre AGDI, SEBRAE e a ADJDRS, espera-se que seus gestores, os Srs. Ivan Silveira e Carlos Idiart, possam se dedicar exclusivamente à gestão da Governança do APL e gerarem novos controles e indicadores a fim de melhorar a eficiência das empresas, além das apresentadas neste Plano.

Por ora, os conflitos e divergências serão tratados pelo núcleo estratégico da Governança formado pela ADJDRS, AGDI e SEBRAE. O cronograma apresentado abaixo será a referência das ações, prazos, responsáveis e metas; e será a principal ferramenta de gestão neste primeiro momento.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE JOGOS DIGITAIS

N	AÇÃO	COORDENADOR	EXECUTOR	ENTIDADE FINANCIADORA	INICIO	FINAL	RESULTADOS ESPERADOS	INVESTIMENTO TOTAL (R\$)
1	Formalização Física do Cluster – Definição de Local	Prefeitura municipal de Porto Alegre e Secretaria Estadual	ADJDRS	Prefeitura Municipal Secretaria Estadual	2014	2015	Formalização Física do Cluster	
2	Formalização Física do Cluster – Instalação das empresas na PUC-RS	Carlos Idiart e SEBRAE	ADJDRS e AGDI	Empresas e PUC-RS	2015	2016	Abrigar em 2015 em torno de 15 empresas	
3	Formalização Física do Cluster – Definição do órgão apoiador	Carlos Idiart e BADESUL	BADESUL	BADESUL	2014	2014	Formalização Física do Cluster	
4	Aprovação do Projeto	ADJDRS, Prefeitura Municipal de Porto Alegre e Secretaria Estadual e MDIC	ADJDRS	MDIC	2015	2015	Formalização Física do Cluster	500.000,00
5	Construção do Cluster	MDIC, MinC, ADJDRS, Prefeitura Municipal de Porto Alegre e Secretaria Estadual	MDIC	MDIC	2015	2016	Formalização Física do Cluster	8.000.000,00
6	Aquisição de mobiliário e equipamentos	ADJDRS e MinC	MinC	MinC	2016	2017	Formalização Física do Cluster	2.000.000,00
7	Estudo de Viabilidade Econômica	BADESUL	BADESUL	BADESUL	2015	2015	Financiar projetos de desenvolvimento	50.000,00
8	Custeio da Governança	Carlos Idiart, Daian Douglas, Luciene Bergue	ADJDRS e AGDI	AGDI	2015	2017	Fortalecer a Governança	300.000,00
9	Remunerações dos Gestores do APL	Carlos Idiart e SEBRAE	SEBRAE	SEBRAE	2015	2015	Fortalecer a Governança	500.000,00
10	Plano Executivo do Polo de Economia Criativa	ADJDRS e AGDI	ADJDRS, MDIC e MinC	MDIC e MinC e Governo do Rio Grande do Sul	2014	2015	Desenvolvimento da Economia Criativa no Estado	2.000.000,00
11	Cursos de Pós Graduação	PUC-RS e ADJDRS	PUC-RS	PUC-RS	2015	2017	Aumentar a capacitação dos gestores	
12	Cursos de Atualização em Gestão de Negócios	PUC-RS e ADJDRS	PUC-RS	PUC-RS	2015	2015	Aumentar a capacitação dos gestores	
13	Palestras e workshops de temas relacionados ao arranjo	ADJDRS e SEBRAE	ADJDRS	SEBRAE	2015	2015	Aumentar a eficiência dos Gestores	40.000,00
14	Concientização dos órgãos públicos e privados sobre a cadeia produtiva de um game	ADJDRS	ADJDRS	AGDI	2014	2015	Facilitar o acesso a linhas de financiamento	
15	DASH- Principal evento dos Jogos Digitais no RS	ADJDRS, SEBRAE, BADESUL e AGDI	ADJDRS	MDIC	2015	2017	Gerar negócios e parcerias para as empresas	1.000.000,00
16	Eventos de Matchmaking	ADJDRS, AGDI e SEBRAE	ADJDRS	SEBRAE	2015	2017	Aumentar a visibilidade das empresas e gerar novos negócios	200.000,00
TOTAL								14,6 milhões

9. REFERÊNCIAS

-Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais (BNDES/USP2014)

-ABRAGAMES- Associação Brasileira de Desenvolvedores de Jogos Digitais

-AGDI- Agência Gaúcha de Desenvolvimento Industrial

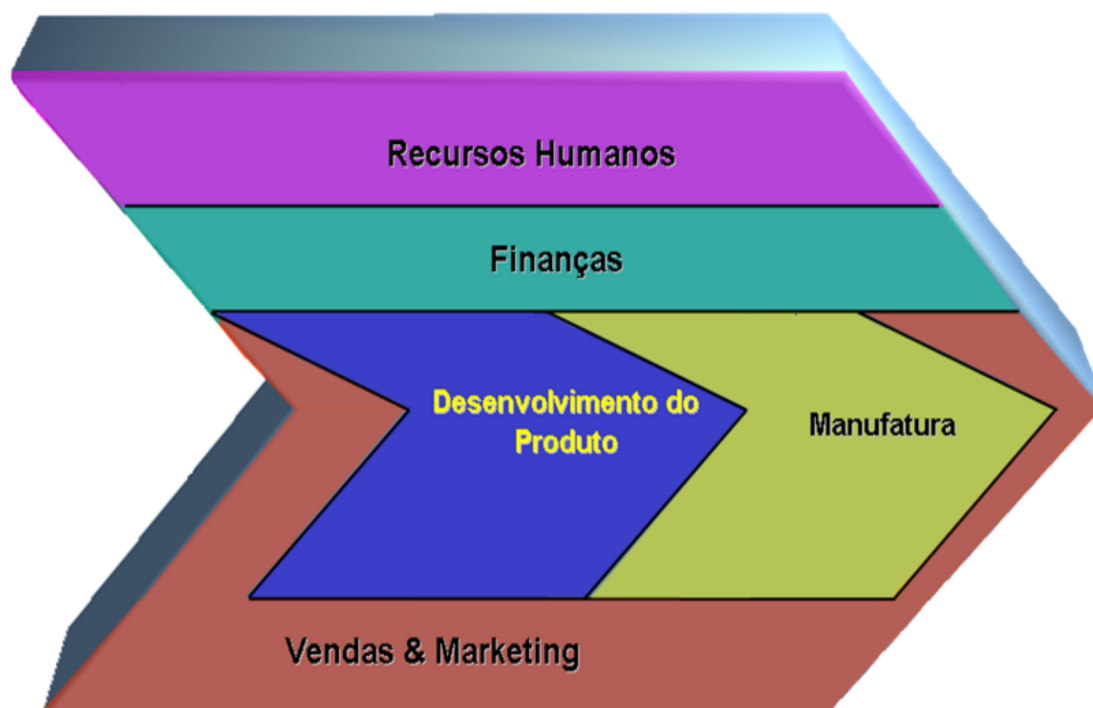
-UNCTAD – Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

-Johns, J. (2006). Video games production networks: value capture, power relations and embeddedness. *Journal of Economic Geography*, 6(2), 151-180

-BADESUL- Banco de Desenvolvimento do Rio Grande do SUL

10. ANEXOS

Contexto produtivo de um game



Marketing - O Fluxo de uma Cadeia Produtiva de Games se inicia pelo entendimento da demanda de Mercado através de uma pesquisa de Marketing que permanece durante toda a cadeia. Atrelado a isso, temos a negociação do game que é desenvolvida pelo pessoal de Vendas, em que são definidos preços, prazos e condições de fornecimento e posteriormente funciona como relacionamento com o cliente reportando as fases do processo e finaliza através de um pós venda mensurando o resultado de satisfação e público atingido em feiras, eventos e redes sociais.

Mas, a função mais determinante do Marketing é a captação de parceiros para participarem do projeto do Game como investidores ou financiadores do projeto, porque a estrutura da maioria das empresas não dispõe de recursos financeiros para esta ação, sendo um dos principais desafios do setor. Atualmente, muitas empresas do APL se utilizam do recurso de prestação de serviços a terceiros a fim de conseguirem recursos para desenvolver Games Próprios.

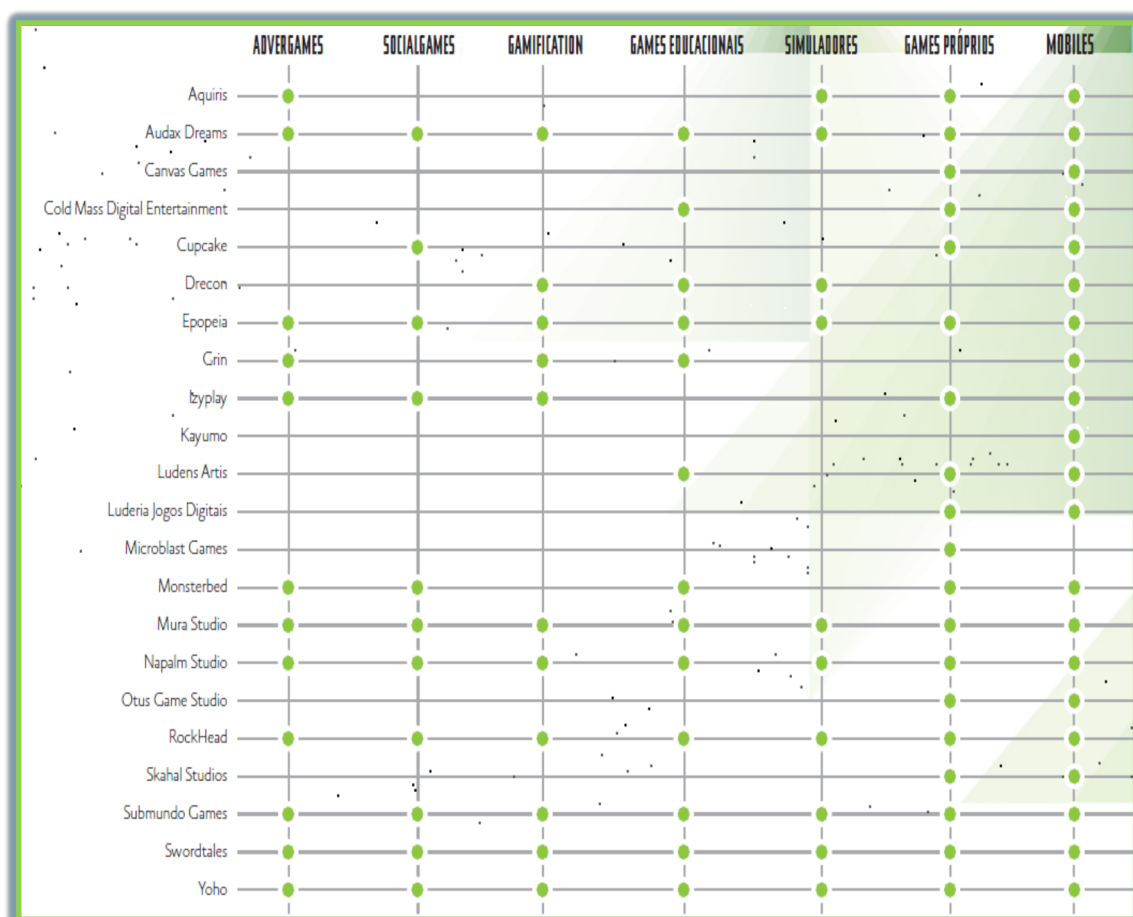
Recursos Humanos – Saber identificar o profissional que irá desenvolver o game de acordo com as características do jogo ou mesmo a equipe de trabalho é desafio do gestor da empresa ao aliar talento e criatividade com os anseios comerciais do game.

Finanças – Até 5 anos atrás, muitas agências e clientes ou publicadores financiavam o desenvolvimento dos jogos durante todo seu processo de criação

e execução. Atualmente, passaram esta responsabilidade para as empresas de games, sendo hoje fator de constante preocupação e causa de quebras de muitas empresas que não conseguem se manter durante a produção, que podem levar até dois anos para serem finalizados.

Desenvolvimento de Produto – Envolve todo o planejamento de projeto, criação, protótipos e testes necessários para sua produção. Nesta fase destacamos o papel do Game Designer, que é o profissional que desenvolve toda a parte técnica mecânica de funcionamento de um Game.

Manufatura – Após a estrutura técnica de funcionamento, tem-se o desenvolvimento da arte propriamente dita. As ilustrações e apelo visual do game devem atrair seus jogadores, e a sua programação deve estar consistente com o roteiro planejado – incluindo suas fases e desafios. Agregados à manufatura, também há o sound design. Na finalização, surge a figura do Player Test, profissional encarregado em testar o game, verificar suas potencialidades e ratificar o que foi solicitado via projeto pelo cliente.



Onde: ● são os tipos de games desenvolvidos das empresas x games

Advergames: jogos com objetivo publicitário, feitos sob medida para empresas que contratam uma desenvolvedora de jogos para auxiliar na divulgação de um produto ou serviço.

Social Games: Jogos desenvolvidos para incentivar a interação social em redes sociais como o Facebook.

Gamification: Jogos especificamente construídos para serem jogados em navegadores da internet podendo ou não ter recursos financeiros envolvidos.

Games Educacionais: Jogos desenvolvidos com um objetivo didático, que vão desde jogos educacionais para escolas e universidades até ferramentas para capacitação de colaboradores em grandes empresas.

Simulação: Jogos que simulam atividades da vida real, com objetivo de representar a realidade mais exata possível.

Games para computadores e Videogames: Jogos desenvolvidos para essas plataformas e comercializados digitalmente para o mundo todo. Este é o mercado mais difícil de atingir por causa da alta demanda de qualidade e investimento, mas também é o mais lucrativo.

Mobile Games: Jogos desenvolvidos para plataformas portáteis como celulares e tablets;.




Reunião com as empresas de jogos digitais em julho de 2014 na PUC-RS



Reunião com as empresas de jogos digitais em julho de 2014 na PUC-RS

A Swordtales é um estúdio independente com sede em Porto Alegre.

Swordtales is an independent studio with headquarters in Porto Alegre.

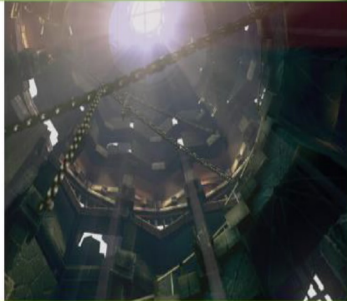



É formado por quatro desenvolvedores de jogos digitais: Alessandro Martinello (Diretor Criativo), Conrado Tetta (Animador), Luiz Alvarez (Programador) e Vitor Leites (Produtor).

It's made of four digital game developers: Alessandro Martinello (Creative Director), Conrado Tetta (Animator), Luiz Alvarez (Programmer) and Vitor Leites (Producer).

Toren é um jogo de aventura com uma atmosfera introspectiva e um dos destaques na categoria de arte no maior festival de games independentes do mundo em 2011 (IGF). Ganhou dois prêmios no Brasil Game Show e foi um dos primeiros jogos a receber apoio do Ministério da Cultura através da Lei Rouanet.

Toren is an adventure game with an introspective atmosphere and a feature in the art category in the biggest independent game festival of the world in 2011 (IGF), a 2 award winner in Brazil Game Show and one of the first games to receive funding through the Rouanet Law of the Brazilian Federal Governmental Institution Ministério da Cultura.

<http://toren-game.com>

[f /torengame](#)

Swordtales

Toren

Swordtales



Shahal Studio



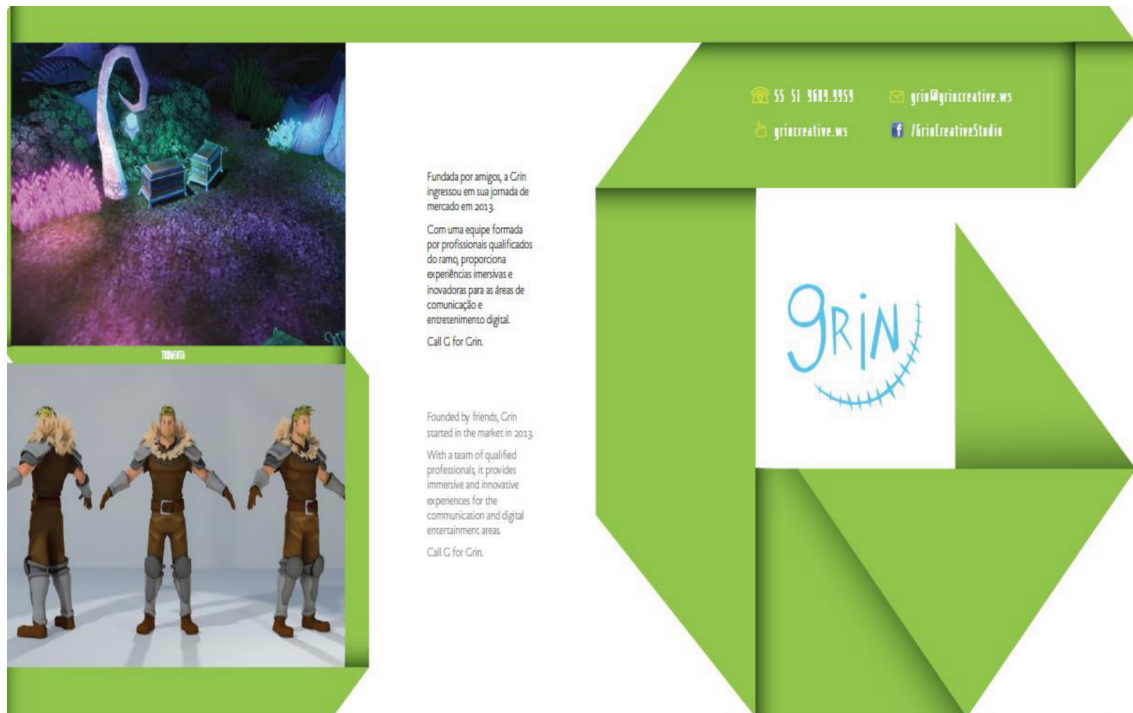
Rock Head



OTUS



MONSTERBED



GRIN



DRECON

Toren - Ano 2013, Plataforma: PC Desenvolvido: Swordtales.



Destaques: O primeiro jogo brasileiro a receber menção honrosa no IGF, maior festival de indie games do mundo, na categoria arte. Finalista em design e arte no indiepub, Melhor jogo 20 do E-Games 2011, concurso promovido pela Microsoft, melhor arte no Brasil Game Show 2011. Foi exposto 2 vezes no FILE (2012 e 13), um dos primeiros games a receber apoio do Ministério da Cultura via Lei Rouanet incentivo de mais de 370mil reais em isenção de impostos de patrocinadores. No final de 2012, recebeu um aporte de 200mil reais via investimento anjo.