

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração - PROPAD

Moisés de Assis Alves Soares

**Competências Empreendedoras Emergentes do
Comportamento de Dirigentes que Atuam em Empresas
Desenvolvedoras de Jogos *Mobile* no Portomídia**

Recife, 2017

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Dissertação: Competências Empreendedoras Emergentes do Comportamento de Dirigentes que Atuam em Empresas Desenvolvedoras de Jogos *Mobile* no Portomídia.

Nome do Autor: Moisés de Assis Alves Soares

Data da aprovação: 02 / 05 / 2017.

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 02 de Maio de 2017.

Assinatura do autor

Moisés de Assis Alves Soares

**Competências Empreendedoras Emergentes do
Comportamento de Dirigentes que Atuam em Empresas
Desenvolvedoras de Jogos *Mobile* no Portomídia**

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Junior

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional.

Recife, 2017

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

S676c Soares, Moisés de Assis Alves
Competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos mobile no Portomídia / Moisés de Assis Alves Soares. – 2017.
108 folhas: il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Junior
Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2017.
Inclui referência e apêndices.

1. Competências empreendedoras. 2. Empreendedorismo. 3. Jogos Mobile. I. Paiva Junior, Fernando Gomes de (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2017 – 256)

MOISÉS DE ASSIS ALVES SOARES

COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS EMERGENTES DO COMPORTAMENTO DE
DIRIGENTES QUE ATUAM EM EMPRESAS DESENVOLVEDORAS DE JOGOS
MOBILE NO PORTOMÍDIA

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, área de concentração em Gestão Organizacional.

Aprovado em: 02 / 05 / 2017.

BANCA EXAMINADORA

Profº. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Henrique César Muzzio de Paiva Barroso (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Nelson Cruz Monteiro Fernandes (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Neste momento tão importante de realização de um sonho, dedico todas essas alegrias em primeiro lugar ao meu Deus Jeová e segundo aos meus pais Francisco de Assis Alves e Antônia Alves Soares, que souberam retribuir continuamente com amor e carinho, transmitindo sempre um sopro de alegria e apoio. Como também aqueles que acreditaram junto comigo nesta conquista.

Agradecimentos

Antes de tudo agradeço a Jeová Deus e criador de todas as coisas, por ter me concedido à vida, pois sem ela não estaria aqui neste momento tão especial.

Agradeço aos meus pais pela criação adequada que me deram, pelo amor fraternal que não faltou em nenhum momento de minha vida, pela orientação, confiança e incentivos na realização dos meus sonhos.

Aos meus queridos irmãos Mariana, Luciano, Claudiana e Germano, por terem sido amigos, companheiros e acima de tudo, irmãos verdadeiros.

Aos meus colegas da turma 21 do mestrado pelas amizades que cultivamos juntos, pelas alegrias e sofrimentos que passamos nesses últimos 24 meses.

Aos colegas do Lócus de Economia Criativa que estiveram sempre disponíveis e abertos para discutir teorias, compartilhar sofrimentos e ajudar um ao outro quando necessário, e muitas vezes foram necessárias.

Ao corpo docente do PROPAD com os quais tive contato, meu agradecimento e respeito. Em especial aos professores Henrique Múzzio e Nelson Fernandes, pela prontidão e gentileza em participar da minha banca de mestrado e por contribuírem ricamente com a consecução deste estudo.

Ao meu orientador Professor Fernando Paiva pelo ensino, paciência e orientação na realização deste trabalho, pois sem sua rica contribuição não teria sido possível sua conclusão.

E, finalmente, à CAPES, pela concessão da bolsa de estudos que permitiu minha dedicação integral ao mestrado.

Enfim, a todos aqueles que fizeram parte do meu percurso durante o Mestrado, e que deram uma grande contribuição para a realização de um sonho e alcance de mais uma conquista em minha vida, os mais sinceros agradecimentos.

Muito Obrigado!!!

“O sonho é que leva a gente para frente. Se a gente for seguir a razão, fica aquietado, acomodado”.

Ariano Suassuna

Resumo

O crescente desenvolvimento das tecnologias móveis tem introduzido mudanças significativas no mercado de jogos eletrônicos, o que possibilita a existência de novas formas de gerenciar um negócio no interior de uma agenda interativa, dinâmica e ascendente, que veio abrir caminho para um conjunto de competências demandadas pelo empreendedor. As competências empreendedoras não têm sido tema recorrente de estudos versando sobre a articulação que potencializa a dinâmica do empreendedorismo voltada para a indústria de jogos móveis em processos de criatividade e inovação. O estudo objetiva compreender as competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile*. O *locus* de investigação deste estudo é o Arranjo produtivo Portomídia, uma iniciativa do Porto Digital, voltada para qualificação, empreendedorismo, educação, experimentação e exibição que contempla pequenas e médias empresas especializadas em transformar criações em produtos e serviços voltados à promoção da economia criativa na cidade do Recife. A pesquisa é de caráter qualitativo e descritivo, em que se utilizou a estratégia de estudo de caso múltiplo incorporado, a partir de uma análise de conteúdo temática desenvolvida com dados obtidos por entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos dirigentes das empresas. Na identificação de dimensões previstas por Man e Lau (2000) e Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), realça-se a prevalência das competências de relacionamento, conceituais e administrativas. Da competência de relacionamento, foi revelado o desempenho na parceria com a capacidade de articulação e negociação como elemento chave para o resultado bem sucedido. A competência administrativa potencializou o líder com características particulares que exerce papel preponderante nas organizações e situa a inovação como modelo central dos negócios. Na competência conceitual, foi destacada a ação para o aprendizado contínuo com a capacidade de mudar e emitir respostas alternativas, destacando-se a sensibilidade e a vontade de aprender. Os resultados apontaram que as competências empreendedoras contribuem para o processo de negociação entre os agentes oriundos dessa produção, o que permite a aderência a certas exigências do mercado de consumo, revelando o esforço multifuncional que perpassa a ação desse tipo de empreendedor.

Palavras-chave: Competências Empreendedoras. Empreendedorismo. Jogos *Mobile*.

Abstract

The growing development of mobile technologies has introduced significant changes in the gaming market, which has made possible the existence of new ways of managing a business within an interactive, dynamic and ascending agenda, which opened the way to a set of competencies demanded by the entrepreneur. Entrepreneurial skills have not been a recurring theme of studies on the articulation that enhances the dynamics of entrepreneurship focused on the mobile gaming industry in the processes of creativity and innovation. This study aims to understand entrepreneurial skills emerging from the behavior of managers who work in companies that develop mobile games. The research locus of this study is the Productive Arrangement Portomídia, an initiative next to a branch of the Digital Port of qualification, entrepreneurship, education, experimentation and exhibition that contemplates small and medium companies specialized in transforming creations into products and services aimed at the promotion of the economy Creative in the city of Recife. The research has a qualitative and descriptive character in which the strategy of an incorporated multiple case study was used, based on an analysis of the thematic content developed with data obtained through semi-structured interviews carried out with the managers of the companies. The identification of dimensions foreseen by Man and Lau (2000) and Mello, Leão and Paiva Júnior (2006), emphasizes the prevalence of relationship skills, conceptual and administrative. From the relationship competence, the performance in partnership with the ability to articulate and negotiate was revealed as a key element to the successful outcome. The managerial competency has empowered the leader with particular characteristics that plays a preponderant role in the organizations and places innovation as the central model of the business. In the conceptual competence, the action for the continuous learning with the capacity to change and to issue alternative answers was emphasized, emphasizing the sensitivity and the will to learn. The results showed that the entrepreneurial skills contribute to the negotiation process among the agents from this production, which allows the adherence to certain demands of the consumer market, revealing the multifunctional effort that permeates the action of this type of entrepreneur.

Keywords: Entrepreneurial Skills. Entrepreneurship. Mobile Games.

Lista de Figuras

Figura 1 -	Delineamento do Referencial Teórico.....	23
Figura 2 -	Projeção da indústria mundial de jogos <i>mobile</i>	41
Figura 3 -	Pilares do Portomídia.....	48
Figura 4 -	Características do Portomídia.....	48
Figura 5 -	Caracterização dos entrevistados.....	52
Figura 6 -	Os jogos Dino Junp e Boney the Runner.....	53
Figura 7 -	Fases da análise de conteúdo.....	56
Figura 8 -	<i>Nodes</i> das competências empreendedoras apresentadas no NVIVO.....	57
Figura 9 -	Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 25/11/2016.....	66
Figura 10 -	Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 04/10/2016.....	67
Figura 11 -	Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 30/09/2016.....	69
Figura 12 -	Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 03/07/2016.....	70
Figura 13 -	Publicação da página da Empresa E1 no Facebook – 08/09/2016.....	74
Figura 14 -	Publicação da página da Empresa E3 no Facebook – 31/01/2017 e Publicação da página da Empresa E1 no Facebook – 05/01/2017.....	77
Figura 15 -	Publicação da página da Empresa E1 no Facebook – 26/08/2015.....	79
Figura 16 -	Comprometimento empreendedor.....	81
Figura 17 -	Competências Empreendedoras Emergentes.....	86

Lista de Quadros

Quadro 1 -	Características de empreendimentos direcionados para o segmento da economia criativa.....	28
Quadro 2 -	Competências Empreendedoras.....	60
Quadro 3 -	Dimensão das Competências Empreendedoras Emergentes.....	83

Lista de Abreviaturas e Siglas

IGDA	- International Game Developers Association
ABRAGAMES	- Associação Brasileira de Empresas Desenvolvedoras de <i>Games</i>
GEDIGAMES	- Grupo de Estudos e Desenvolvidos da Indústria de <i>Games</i>
APL	- Arranjo Produtivo Local
EBD	- <i>External Business Development</i>
ACIGAMES	- Associação Comercial, Industrial e Cultural de <i>Games</i>

Sumário

1 Créditos de Abertura	15
1.1 Objetivos.....	20
1.2.1 Objetivo Geral.....	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.2 Justificativa.....	21
1.3 Estrutura do trabalho.....	22
2 O Empreendedorismo	24
2.1 O Empreendedorismo na Perspectiva da Economia Criativa.....	27
2.2 Competências Empreendedoras.....	29
2.2.1 Competências de Oportunidade.....	31
2.2.2 Competências de Relacionamento.....	32
2.2.3 Competências Conceituais.....	33
2.2.4 Competências Administrativas.....	34
2.2.5 Competências Estratégicas.....	35
2.2.6 Competências de Comprometimento.....	36
2.2.7 Competências de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal.....	37
3 A Indústria de Jogos <i>Mobile</i>	40
3.1 A Indústria de Jogos <i>Mobile</i> no Brasil.....	42
3.2 Competências Empreendedoras no Mercado de Jogos <i>Mobile</i>	43
4 O <i>Lócus</i> do Estudo	47
4.1 O Portomídia.....	47
5 Procedimentos Metodológicos	50
5.1 Tipo e Natureza da Pesquisa.....	50
5.2 Ambiente e Sujeitos da Pesquisa.....	51
5.2.1 Um breve histórico das Empresas do Setor de Jogos <i>Mobile</i> pesquisadas no estudo.....	52
5.2.1.1 A Empresa E1.....	52
5.2.1.2 A Empresa E2.....	53
5.2.1.3 A Empresa E3.....	53
5.2.1.4 A Empresa E4.....	54
5.3 Plano de Coleta de Dados e Construção do <i>Corpus</i>	55
5.4 Tratamento e Análise dos Dados.....	56
5.5 Critérios de Validade e Confiabilidade.....	58
6 Apresentação e Discussão dos Resultados	60
6.1 Dimensão das Competências de Oportunidade.....	60
6.1.1 Identificação de oportunidades de negócios a partir de experiências prévias.....	61
6.1.2 Avaliação dos espaços de mercado não atendidos.....	63
6.1.3 As oportunidades por meio dos esforços de Marketing.....	64
6.2 Dimensão das Competências de Relacionamento.....	65
6.2.1 Construindo redes de relacionamento.....	65
6.2.2 Utilizando as redes de relacionamento.....	68
6.2.3 Negociando com parceiros.....	69
6.3 Dimensão das Competências Conceituais.....	71
6.3.1 Raciocinar de forma criativa.....	71
6.3.2 Lidando com os riscos.....	72
6.3.3 Ter autonomia e vontade de aprender.....	73

6.4 Dimensão das Competências Administrativas.....	75
6.4.1 Liderança.....	75
6.4.2 Dinamizando o empenho dos talentos.....	76
6.5 Dimensão das Competências Estratégicas.....	78
6.6 Dimensão das Competências de Comprometimento.....	80
6.7 Dimensão das Competências de Equilíbrio Trabalho/Vida Pessoal.....	81
7 Considerações Finais.....	86
Referências.....	91
Apêndice A - Protocolo de Pesquisa.....	105
Apêndice B - Carta de apresentação.....	108

1 Créditos de Abertura

A era Pós-industrial vem sendo demarcada pelo trabalho desenvolvido por máquinas e computadores. Essa era trata do surgimento de uma nova sociedade que advém de um conjunto de acontecimentos causados pela chegada da indústria voltada para segmentos de mercados inovadores, a exemplo da economia da cultura e do informacionalismo potencializando a integração dos meios de comunicação, os quais que têm transformado o mercado, as pessoas e as organizações (LAMPEL; GERMAIN, 2016; BENGHOZI; PARIS, 2016; LUCCI, 2008).

A sociedade contemporânea traz consigo a convergência de tecnologias que integram as mudanças organizacionais frente ao modo de produção fordista e abrange um novo modelo de organização mais criativo, flexível, adaptável e estruturado em rede que gera impacto na ação empreendedora de empresas voltadas para o setor de tecnologia da informação e comunicação - TIC (WANG; FU, 2016; LAMPEL; GERMAIN, 2016; RAMOS, 2007; SYLLA *et al.*, 2017; BANKS, 2000; CASTELLS; GERHARDT, 2000).

Teóricos contemporâneos como Niederman, Ferratt e Trauth (2016) reconhecem que, em meio à globalização, os processos produtivos vêm sendo modificados face ao surgimento de novas tecnologias. Desse modo, a cultura de nosso tempo é caracterizada como globalização e acelerada (YÚDICE, 2006). O modelo de organizações estruturadas em sistemas de redes informacionais revela a geração e a difusão de novas tecnologias digitais de informação e comunicação com base em desenvolvimento científico e inovação tecnológica. Para tanto, a formação profissional adequada à contemporaneidade se ajusta a novos padrões comportamentais vinculados a uma sociedade informatizada. Essa formação abrange práticas educativas criativas que visam o envolvimento da sociedade na construção de novas relações de trabalho, pautadas na autonomia do indivíduo e na potencialização da competência individual das pessoas (HERTEL, 2017; SUÁREZ-ÁLVAREZ; PEDROSA, 2016; RAMOS, 2007).

A era da informação e do conhecimento traz à tona novas relações de trabalho e organizações com maiores ganhos de eficiência em seus processos produtivos (COHEN, 2016; NIEDERMAN; FERRATT; TRAUTH, 2016; LUCCI, 2008; CRAWFORD, 1994). Concebida por essa ótica, a sociedade contemporânea demanda a emergência do indivíduo universalmente instruído, cujas características se concentram em adquirir competências e habilidades essenciais para enfrentar o mundo globalizado e informacional, ato que requer

expertises centradas tanto no “saber fazer”, como no “saber ser” (DEMO, 1994). Portanto, essa perspectiva atual de relações sociais reside em compreender o fenômeno do informacionalismo a partir de uma concepção plural, multidisciplinar e centralizada em uma postura crítica e integrada a competências adquiridas por meio de distintas ferramentas de aprendizagem (SOLOMON; DUFFY; TARABISHY, 2002).

A globalização tem trazido complexidade ao tema do empreendedorismo visto sob a perspectiva da inovação tecnológica. Nesse contexto, o estudo do empreendedorismo passa a ter relevância à medida que se evidencia a influência do conhecimento comum sobre os aspectos da atividade humana. Isso impacta positivamente no desenvolvimento do empreendedorismo, na criação de empregos e no surgimento de oportunidades de negócios virtuais em todo o globo (HEJAZI; SEIFOLLAHI, 2016).

O fenômeno do empreendedorismo é discutido aqui em meio à relação dinâmica e complexa existente entre o homem e a sociedade pela qual são englobados valores sociais e culturais. O alicerce desse relacionamento passa pela compreensão, por vezes nebulosa, da realidade, a partir do reconhecimento de oportunidades emergentes em determinado contexto sociocultural, influenciado por efeitos de características e interesses de agentes de transformação e desenvolvimento presentes nos seus contextos sociais (RICHTER *et al.*, 2016; MOREIRA, 2009).

A literatura de empreendedorismo aponta para o entendimento do papel do empreendedor como agente capaz de adaptar seu comportamento e fazer evoluir seus conhecimentos para transformar a situação e obter o resultado desejado (YAO; FARMER; KUNG-MCINTYRE, 2016). Assim, tal empreendedor é visto como o agente que desenvolve uma personalidade estruturada de acordo com mudanças emergentes ao longo de sua carreira profissional, modelada por influências características de um perfil pessoal peculiar (SILVA, 2015). Desse modo, a competência pessoal pode ser considerada como chave para o desempenho gerencial e estimula potenciais aspectos da liderança que cada um possui como reduto de forças pessoais harmoniosamente integradas à sua personalidade (JENA; SAHOO, 2014; BERGAMINI, 2012).

Apesar das diferentes formas de pensar a abordagem da competência, trataremos aqui as competências individuais, ou seja, aquelas consideradas como uma ação mediada para a qual são mobilizados conhecimentos, habilidades (*savoir-faire*) e atitudes pessoais e profissionais a fim de se cumprir certa tarefa ou responsabilidade, numa determinada ação (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

O setor audiovisual representa uma das atividades econômicas e culturais em que essas competências são essenciais e que vem recebendo destaque nos últimos anos devido a sua crescente representatividade na economia global e regional. Tal atividade exerce papel fundamental na sociedade informatizada e contempla atividades de lazer como: cinema, rádio, imprensa, música, televisão e *games*, tendo influência na vida cotidiana social e define identidades e valores que transpassam desde as comunidades, a grupos sociais e até mesmo a vida das pessoas em particular. (KELLNER, 2001).

O setor audiovisual garante à sociedade contemporânea o entretenimento e a potencialização de práticas educativas transdisciplinares, promovendo a valorização social do indivíduo, bem como contribui para sua inserção técnica, tecnológica e digital nos campos cultural e social em comunidades e grupos vivenciados por várias gerações. Seu processo de crescimento é significativo na formação de uma identidade cultural e na expressão da cidadania, já que, por meio dos canais midiáticos - como a televisão, o videogame e o cinema - uma sociedade pode se ver representada. Nos últimos dez anos, o surgimento de novas tecnologias, como a criação dos meios digitais de comunicação e suas plataformas midiáticas, tem feito com que o audiovisual se destacasse e despertasse o interesse dos órgãos públicos, de atores institucionais da iniciativa privada e da academia (BORGES, 2007).

Este setor integra uma nova economia, a chamada Economia Criativa, em meio à qual surgem novos paradigmas, novas estruturas organizacionais, novos perfis e novas maneiras de atuar de gestores (RUAS, 2005), em que são promovidos modelos de negócios inovadores voltados para a formação de um ecossistema empreendedor que auxilia na construção de uma plataforma empresarial catalisadora de estímulos à criação de empresas inovadoras.

Em meio a práticas que manifestam indícios da cultura contemporânea, a sociedade tem estado num clima de transformações significativas. À medida que a importância do trabalho diminui, o lazer e a cultura ocupam cada vez mais o foco da vida cotidiana. Os indivíduos adquirem mais satisfação com respeito ao consumo de bens e das atividades de lazer do que o ato de se ater ao excesso de dedicação ao trabalho (KELLNER, 2001). Assim, essas atividades de lazer fazem parte de determinados tipos de entretenimento voltados para a indústria criativa.

O domínio das novas tecnologias operadas por grandes conglomerados mundiais de mídia levanta a discussão a respeito da regulamentação do mercado audiovisual nos âmbitos local e internacional. Nesse sentido, a indústria criativa de jogos *mobile* exerce um protagonismo especial no espaço urbano por se tratar de um dos setores audiovisuais de maior

alcance internacional, sendo responsável pelos maiores rendimentos desses conglomerados de mídia que dominam o setor (BORGES, 2007).

A expansão da internet móvel abre o leque de oportunidades com relação ao alcance de diversos públicos e canais de mediação, onde os consoles e os computadores deixaram de ser os únicos ambientes dos *gamers*, por estes estarem conectados às redes sociais e a jogos *mobile* que funcionam em *tablets* e *smartphones*. Segundo uma pesquisa da Associação Comercial, Industrial e Cultural dos Jogos Eletrônicos do Brasil (ACIGames, 2016), existem no Brasil, 34,6 milhões de pessoas que jogam pelo celular, havendo potencial para que aumente esse número (FLEURY; NAKANO; CORDEIRO, 2014; FLEURY; SAKUDA; CORDEIRO, 2014).

Os jogos eletrônicos estão presentes no ambiente global e são tratados com sendo integrantes da chamada economia criativa direcionada ao setor de jogos *mobile* são considerados artefatos que possuem um elevado potencial de mobilização social e cognitiva, levando em consideração as questões socioculturais, tais como o seu potencial de uso para promoção e valorização da cultura local e nacional (GEDIGAMES, 2014).

Por causa do contexto histórico de influências culturais, existe certo imbricamento entre o setor de jogos eletrônicos e o comprometimento do empreendedor, como agente envolvido em projetos desenvolvedores de atividades de produção e comercialização de jogos *mobile*. Desse modo, esse comprometimento requer do indivíduo empreendedor a capacidade de trilhar seu caminho rumo à execução máxima de suas competências.

Frente a esse cenário, o estudo estabelece um recorte entre o fenômeno empreendedor, a perspectiva da produção de jogos *mobile* e a discussão com respeito a Competências Empreendedoras proposta por Man e Lau (2000). Nesse sentido, buscamos criar um diálogo entre dois campos teórico-empíricos marcados por gramáticas específicas de autores como: Silva (2016), Lizote (2014), Vieira e Coutinho (2014), Baggio e Baggio (2014), Julien (2010), Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e Fillion, (1999).

Ao analisarem o cenário do setor de jogos eletrônicos nos continentes americano e europeu e buscando discutir o impulso da economia nesse setor, autores como Dixit e Skeath (2015) comentaram que ações empreendedoras direcionadas para o setor de *games*, em especial o setor de jogos *mobile* constituem motor fundamental para o crescimento econômico e a criação de empregos. O sucesso do empreendedor nessa área intensiva em criatividade, por sua vez, depende de capacidades individuais ou coletivas, como inovação e gestão eficiente e de um ambiente criativo e econômico-institucional favorável.

O enfoque do estudo, portanto, reside em compreender os jogos digitais *mobile* sob a perspectiva do empreendedorismo, especialmente em relação aos empreendimentos tecnológicos. Essa discussão está fundamentada na noção de competências, acerca dos estudos de Man e Lau (2000) que comprovam a existência de personalidades, flexíveis e adaptáveis à realidade contemporânea.

No Brasil, as empresas direcionadas ao mercado de jogos *mobile* têm se destacado em termos de tamanho e faturamento, alcançando certo reconhecimento internacional (CARDOSO, 2013). Apesar do crescimento dessa demanda pela indústria de jogos eletrônicos advindos tanto da maior participação oficial das propriedades de consoles – Sony, Nitendo e Microsoft – quanto do acesso a jogos via web e redes sociais (e. i. Facebook). Existe um crescimento constante no setor de *games*, apesar de o setor de serviços no Brasil ter sofrido quedas consecutivas, o número de empresas desenvolvedoras de *games* aumentou em quase 600%. Já o faturamento do setor no país cresceu 25% entre 2014 e 2016 (SILVEIRA, 2017). Frente a esse cenário, essa indústria inova a todo tempo, seja com novos produtos, novos negócios ou novas estratégias de gestão, de modo a se manter competitiva nas áreas de produção e consumo (TIDD; BESSANT, 2015).

Autores como Nassif, Andreassi e Simões (2011), Moreira (2009), Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), Mamede e Moreira (2005), Man e Lau (2000) e Snell e Lau (1994) têm discutido a respeito de competências empreendedoras como capacidades significativas para o crescimento e êxito de determinado negócio. Esses teóricos consideraram esse tema como um corpo de conhecimento que pode abrir espaço para a cultura, inovação e criatividade de diferentes formas, sendo um conjunto de conhecimentos integrados, úteis para os empreendedores que buscam oportunidades em mercados promissores.

A competência é uma condicionante da capacidade pessoal e está correlacionada a ações estratégicas do empreendedor (WANI, BUTT, 2017). Dessa forma, os conceitos de competência empreendedora derivam de debates já existentes na vertente individual, que privilegiam a competência como experiência, atitudes e conjunto de práticas voltadas para educação, treinamento e desenvolvimento, numa concepção mais ampla de aprendizagem, focada tanto na construção do conhecimento, como na melhoria do desempenho organizacional (BERGAMINI, 2012; RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005).

As novas configurações apresentadas nos modelos de gestão contribuíram para as mudanças no modo de atuar dos gestores. Os cenários de trabalho voltados para as novas tecnologias de informação e comunicação passaram a ser vistos de forma reflexiva, tendo como foco o processo de desenvolvimento de habilidades e competências, o que oferece

respaldo aos interessados em atuar como desenvolvedores e dirigentes na esfera mercadológica dos jogos *mobile* (SECUNDO; SCHIUMA; PASSIANTE, 2017; ROMERO; USART; OTT, 2015; MAN; LAU, 2000).

A questão que projeta o debate em torno de competências está centrada no mercado de jogos *mobile*, que é o alicerce empírico do estudo e constitui uma linguagem lúdica e interativa para o entretenimento de uma geração de pessoas, acostumada desde cedo com a tecnologia. Desse modo, para que os jogos *mobile* continuem atraentes e prazerosos para essa sociedade contemporânea, é necessário que se busque novos modelos de competências que acompanhem essa tendência (SECUNDO; SCHIUMA; PASSIANTE, 2017).

Nesse contexto, os dirigentes de empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* vêm revelando em seus comportamentos determinadas competências empreendedoras e se destacando pelo interesse da profissionalização, oriunda da nova forma de trabalhar, característica do século XXI. Para isso, há a necessidade de criação e implementação de um ambiente empreendedor que dissemine o processo de geração de ideias e de transformação do conhecimento em iniciativas e oportunidades. Nessa ótica, existe certa relação entre o empreendedor, suas competências e os desafios relacionados à busca de soluções para problemas complexos, atrelados ao seu cotidiano profissional. Desse modo, a execução do estudo se pauta na busca para responder a seguinte pergunta de pesquisa: **Como se configuram as competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* no Portomídia?**

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Compreender as competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile*, no Portomídia.

1.1.2 Objetivos específicos

Foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos para este estudo:

- a) Identificar o conjunto de competências empreendedoras que emergem dos comportamentos de dirigentes de empresas produtoras de jogos *mobile*;
- b) Descrever o modo como as competências empreendedoras influenciam na gestão de seus negócios.

1.2 Justificativa

Este estudo busca desenvolver o debate que realça a relação entre empreendedorismo e a produção de jogos *mobile*, tratado sob a ótica da descrição de competências empreendedoras emergentes do comportamento dos dirigentes de empresas desse segmento da economia criativa que garantem a melhoria da competitividade com potencial para estimular o crescimento econômico e melhorar as condições sociais de determinada comunidade de empreendedores.

As descobertas inerentes ao conjunto de formas de aprendizagem inteligente em estudos de autores basilares como: Mitchelmore e Rowley (2010) e Secundo, Schiuma e Passiante (2017) se projetam na busca por interações futuras para explorar o universo empreendedor do profissional que atua no mercado de jogos *mobile*, suas nuances e o seu espírito criativo, possibilitando uma reflexão a respeito dos avanços tecnológicos em vários mercados, tribos e territórios acadêmicos.

O estudo se pauta na intenção de contribuir para a investigação de um estudo de caso incorporado (YIN, 2005) em um Arranjo Produtivo Local denominado Portomídia, atrelado ao setor de economia criativa da cidade do Recife, estado de Pernambuco. Esse espaço criativo se constitui um caso de destaque nacional, por haver certo incentivo às empresas de pequeno e médio porte e o suporte a produtores independentes no sentido de lidarem com determinadas áreas da economia criativa que inserem o uso intensivo de tecnologias da informação e comunicação (TIC).

O estudo ainda se destaca pelo fato de a contribuição aos empreendimentos tecnológicos ser elucidativa de pesquisas na área do empreendedorismo, a fim de fornecer contribuições para pesquisas em diferentes setores e em diversos momentos e desenvolver uma agenda de pesquisa futura e prática em relação às competências empreendedoras, operando na era do informacionalismo, enfatizando à *expertise* na ação dos dirigentes.

A escolha do tema ocorreu pela busca da construção do conhecimento acerca dessa área de produção de *games* e por atividades profissionais intensivas em criatividade, de modo que

possam subsidiar ações acadêmicas e empresariais da esfera social, como práticas ilustrativas de gestão criativa vigentes no contexto de organizações contemporâneas.

A intenção primordial do estudo reside em aclarar aspectos significativos do “saber fazer” que reforça o discernimento a respeito da identidade ocupacional e das relações de trabalho no âmbito de um arranjo produtivo que ilustra o crescimento da economia criativa e das indústrias criativas. Assim, o ato de se investigar as tecnologias de gestão inovadoras e as relações de governança nos arranjos institucionais envolvidos com sistemas, pode aclarar o conhecimento a respeito do processo civilizatório de líderes empresariais que se articulam para produzir entretenimento, ferramentas para aprendizagem e bens no âmbito da indústria criativa (GONÇALVES; ESTENDER; BARBOSA, 2016; DARIO; CARVALHO, 2013).

A justificativa deste esforço de pesquisa reside em se pensar na produção do conhecimento direcionado ao entendimento do fenômeno “Empreendedorismo” e sua discussão concernente as “Competências Empreendedoras” presentes no comportamento desses empreendedores voltados para o setor de jogos *mobile*. A partir da perspectiva dialética, Minayo (2010, p. 89) afirma que “o conhecimento é uma construção que se faz a partir de outros conhecimentos sobre os quais se exercita a apreensão, a crítica e a dúvida”.

O estudo com respeito a competências empreendedoras visa trazer contribuições para atores como os dirigentes de empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* que atuam no Portomídia na condição de sujeito. O estudo também contribui no intercâmbio de ideias para potencializar o negócio, possibilitando o alcance de elementos favoráveis que ampliem a competitividade e o sucesso empresarial.

No que concerne à academia, o estudo apresenta a possibilidade da geração de novos conhecimentos gerenciais como elementos essenciais no campo do empreendedorismo, novas conexões teóricas com a área de competências empreendedoras e novas investigações no setor de jogos eletrônicos para o campo de conhecimento específico de jogos *mobile*.

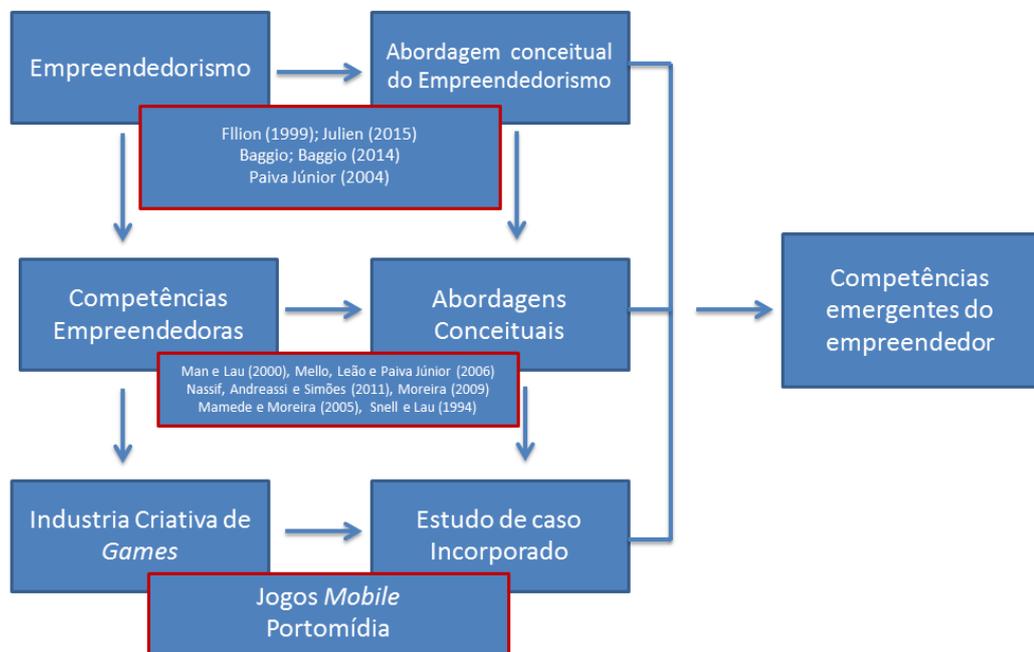
Para o segmento empresarial e gerencial, o estudo contribui para se explorar como ocorrem as configurações de novos modelos de negócios que podem ampliar o trabalho e abrir novas possibilidades de pesquisa para expandir a ação gerencial com mais eficiência e com o propósito de ampliar a competência organizacional para o mercado de *games*.

1.3 Estrutura do Trabalho

Este estudo está estruturado da seguinte forma: na primeira seção, são apresentados os créditos de abertura em que discorreremos sobre a lógica da sociedade contemporânea e do

informacionalismo, trazendo à tona aspectos vinculados à formulação do problema de pesquisa; nas seguintes seções, apresentamos o referencial teórico contendo uma discussão a respeito do estado da arte com respeito ao tema de competências empreendedoras, em que discutimos os seguintes temas: a teorização a respeito do empreendedorismo contemplando as competências empreendedoras; a indústria de jogos *mobile* no Brasil; a produção de jogos *mobile*; os procedimentos metodológicos; apresentação e discussão dos resultados; finalizando com as considerações finais. A figura 1 apresenta o desfecho temático discutido em torno do desenvolvimento do referencial teórico.

Figura 01 – Delineamento do Referencial Teórico



Fonte: O autor (2017)

Na sequência, aprofundamos a discussão contendo o desenvolvido de um protocolo teórico pautado nas reflexões do conhecimento e do saber na prática profissional atrelando o empreendedorismo e as competências empreendedoras.

2 O Empreendedorismo

O tema empreendedorismo surge como possibilidade para se debater a respeito da transformação de uma economia tradicional para as novas formas de uma economia emergente que detém recursos com alto potencial econômico para contribuir com ecossistemas de empresas imersas na economia mundializada. Para isso, o estudo absorve do bojo do fenômeno empreendedor, as competências empreendedoras e formas de efetividade decorrentes de atividades realizadas em redes empresariais direcionadas para o mercado tecnológico e a comercialização de jogos *mobile*.

A abordagem e conceitos teóricos que embasam este estudo estão fundamentados na perspectiva do indivíduo criativo que se realiza plenamente em sua ação empreendedora, através da participação coletiva, mas com características individuais peculiares (ENRIQUEZ, 1997; MUZZIO, 2017).

A abordagem pós-moderna que trata do empreendedorismo apresenta certo olhar tecnológica e acolhe em sua estrutura formatos de organizações dinâmicas que revelam mudanças culturais, políticas e econômicas. Isso traz a ideia da emergência de uma economia informacional marcada por um cenário de riscos e pela atuação dos empreendimentos em redes negociais, cuja articulação é assegurada pela existência de confiança mútua e colaboração entre seus integrantes, e demarcando o cenário da produção pós-fordista que aponta para um cotidiano instável na contemporaneidade (JULIEN, 2010; CASTELLS, 2009; RAMOS, 2007).

O fenômeno empreendedorismo vem sendo uma temática em discussão no cenário organizacional, pois seu duplo caráter, de desenvolvimento econômico e social atribui ao empreendedor o papel de eixo de desenvolvimento para a geração, expansão e reestruturação de empresas, além de sua parcela de contribuição para o desenvolvimento da sociedade, tanto na geração de novos negócios, como no próprio ato de desenvolvê-los (MEHTA, 2016; FILION, 1999; MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Sempre voltado para a busca e exploração de oportunidades, o empreendedorismo também consiste no conjunto de práticas sociais de potencialização do progresso tecnológico e da introdução de mudanças estruturadoras no sistema cultural e socioeconômico. Portanto, o comportamento proativo do agente empreendedor se demarca pela configuração e posicionamento de artefatos inovadores revigorados em meio à dinâmica cultural, social e

econômica de fatos vigentes na atualidade (BAGGIO; BAGGIO, 2014; PAIVA JÚNIOR, 2004; FILION, 1999).

O empreendedorismo é visto como um fenômeno social atrelado à criação e fortalecimento de empresas, quer por meio do aproveitamento de oportunidades ou simplesmente por necessidade de sobrevivência. Tal situação tende a levar o indivíduo ou determinada comunidade a desenvolver capacidades de solucionar problemas e de buscar a construção do próprio futuro, isto é, mover o esforço pessoal ou corporativo no sentido de gerar capital social e humano e propiciando nesse empreendedor autoconhecimento, aprendizado contínuo, atitudes e abertura para novas experiências e novos paradigmas (BAGGIO; BAGGIO, 2014).

O conceito de Empreendedorismo discutido aqui demanda um conhecimento plural e transdisciplinar, centrado numa postura crítica e contextualizada (ALMEIDA; GUERRA; OLIVEIRA, 2008) e movido pelo entendimento do empreendedor como sujeito capaz de intervir nas estruturas da sociedade (MELLO; CORDEIRO; TEIXEIRA, 2006). Essa perspectiva crítica redireciona a discussão para o entendimento desse ator social como aquele que atua numa sociedade de teor predominantemente tecnológico, extrapolando os limites de da prática estritamente econômica (GUERRA, 2011).

Paiva Júnior *et al.* (2014) apresentam uma definição possível para o empreendedorismo, em que o empreendedor é descrito como aquele que está diretamente relacionado com a produção de bens e serviços motivados por novos conceitos, além de agentes, como os protagonistas de comunicação, a exemplo das mídias eletrônicas que vêm consolidando padrões a respeito do modo de consumir. Essa definição contribui para a construção de um arcabouço teórico para estudos direcionados ao empreendedorismo, ao passo em que se tem um elo entre a gramática do empreendedorismo e conceitos advindos do campo tecnológico.

Nesse cenário de constante transformação, a ação de empreender está relacionada com um perfil reflexivo da atuação do empreendedor dotado de competências e habilidades voltadas ao ambiente externo e interno de organizações, como indica o estudo de Mello, Leão e Paiva Júnior (2006). Essas competências e habilidades fazem com que o empreendedor reconheça e dribla etapas convencionais na tomada de decisão e desenvolvam ações imediatas e intuitivas que sejam capazes de perceber situações por diferentes ângulos de forma positiva, de modo a gerar alternativas inovadoras. A mudança de compreensão acerca do empreendedor nos leva ao entendimento de sua ação sob o prisma dialógico, pelo qual sua tarefa se viabiliza

por meio da relação com sua rede social e pela preocupação com o ambiente externo à organização (JULIEN, 2010).

Os empreendedores expandem suas atividades em toda a cadeia produtiva da indústria tecnológica. Preocupados com possibilidades de mudanças repentinas que ocorrem no setor tecnológico, em meio a esse risco, eles revelam um novo tipo de relação entre pares que enxerga oportunidades, demarcando à individualização e a pluralidade do cenário contemporâneo (FRANCO; HAASE; CORREIA, 2015). Além disso, esses atores possuem características ímpares, não obstante sua natureza econômica, eles carregam valor simbólico e conteúdo estético, que introduzem uma relação diferente com o mercado (JULIEN, 2010; BANKS *et al.*, 2000).

O cenário tecnológico é também marcado por organizações emergentes que detêm uma dinâmica administrativa diferente da organização produtiva tradicional, diferindo em aspectos como: uma aprendizagem associada a um perfil mais reflexivo; redes e *clusters* imersos na troca de conhecimentos e experiência; uma autogestão do negócio; e, a forma de estruturar a cadeia de valor sob a influência de valores não-comerciais (FRANCO; HAASE; CORREIA, 2015). Para esses autores, o trabalho de empresas na era digital está atrelado a atividades de processos de criação, produção e distribuição de conteúdos criativos. Além de exibir formas distintas de motivação, de organização e relações guiadas e constituídas por modelos de gestão do risco e de desenvolvimento de confiança, processos centrais na transformação social da modernidade tardia.

O mercado transnacional, por sua vez, está baseado nas redes informacionais e permite uma gama de possibilidades de transformação juntamente com as indústrias criativas. Desse modo, a ação em redes informacionais e a parceria com instituições representativas da economia criativa são exemplos dessas possibilidades. Essas redes representam um conjunto de possibilidades de configuração e posicionamento de negócios, por meio de identificação de oportunidades, capacidade de relacionamento, as habilidades conceituais, a capacidade de gestão, a facilidade de leitura, o posicionamento em cenários conjunturais e o comprometimento com interesses individuais e da organização (MAMEDE; MOREIRA, 2005).

Dado o crescente avanço de estudos teóricos e empíricos sobre o tema do empreendedorismo e, mais particularmente sobre competências empreendedoras, este estudo se propõe a iniciar um debate contextualizado que trata da relação entre o empreendedor, numa condição de dirigente de empresa de jogos *mobile*, que os produz e comercializa e

interage através de redes de negócios, e, para isso, demandam competências empreendedoras para tais, atividades primordiais para uma gestão criativa e inovadora.

2.1 O Empreendedorismo na Perspectiva da Economia Criativa

O empreendedorismo tradicional é considerado um fenômeno com base em ações individuais, movidas por motivação, objetivos e definição de metas, características de um sistema econômico tradicional, cujo enfoque principal está na produção de bens tangíveis e passa a transfigurar-se para um novo modelo de empreendedorismo sob o prisma da economia criativa, caracterizado pela necessidade em explorar o valor econômico, social e/ ou cultural de bens simbólicos com o auxílio das novas plataformas tecnológicas (PIRES; ALBAGLI, 2012; VALE; CORRÊA; REIS, 2014; CALEBRE, 2013; WHITE, 2016).

O conceito de economia criativa surgiu na década de 90 e segue despontando mudanças sociais, políticas, econômicas e especialmente organizacionais (BENDASSOLLI; BORGES; GONDIM, 2016). E é com base nessas transformações que o empreendedorismo direcionado para esse novo setor tem como destaque: o trabalho imaterial, o crescimento da propriedade intelectual e as mudanças no consumo, gerando significativas modificações no papel da cultura e da inovação nas atividades de produção (DARIO, CARVALHO, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2016) que irrompem em transformações e que refletem uma sociedade em que o *éthos* criativo está em ascensão (FLORIDA, 2011).

A economia criativa possibilita que mudanças sociais, políticas, econômicas e especialmente organizacionais sejam realizadas a partir da era digital (BENDASSOLLI; BORGES; GONDIM, 2016). Com base na transformação proporcionada pela era digital, o empreendedorismo passa a ser direcionado para o setor tecnológico com destaque no crescimento da propriedade intelectual e nas mudanças de consumo, gerando significativas modificações no papel da cultura e da inovação nas atividades de produção (DARIO, CARVALHO, 2013; OLIVEIRA *et al.*, 2016). Essa transformação reflete numa sociedade em que o *éthos* criativo está em ascensão (FLORIDA, 2011).

As transformações da sociedade contemporânea correspondem a uma série de fatores importantes para o desenvolvimento econômico, como: conhecimento, talento, cultura e tecnologia. Esses fatores advêm da globalização e sua influencia nas constantes mudanças do mercado. Neste contexto, o conhecimento de novas tecnologias e práticas de criatividade em seu uso parece fundamental para o sucesso. Por isso, as comunidades criativas são mais

disputadas, por potencializar a identidade criativa e promover a diversidade (FLORIDA, 2011).

Em contraposição ao sistema econômico tradicional, a economia criativa vem ganhando amplo destaque nacional e internacional, por estar relacionada à quebra de barreiras políticas, econômicas e sociais (MORALES *et al.*, 2016; SILVA, 2015; FREDERIKSEN; KNUDSEN, 2017). Por ser uma economia direcionada a organizações flexíveis, ela compreende uma transdisciplinaridade de conhecimento nas ciências, tecnologia e sociedade (MENDROT; OLIVEIRA; VIEIRA, 2015; DONG *et al.*, 2017). Empreendimentos direcionados a esse novo segmento econômico possuem características específicas, porém nem sempre distintas dos aspectos da economia tradicional. As mesmas são apresentadas por Reis (2008) no Quadro 01.

Quadro 1. Características de empreendimentos direcionados para o segmento da economia criativa

Empreendimentos com valor agregado da intangibilidade	A criatividade agrega os aspectos sociais, ambientais e culturais de determinada região onde é desenvolvida gerando recursos através de bens intangíveis.
Da cadeia setorial às redes de valor	Empreendimentos se estruturam em redes de negócios, com uma produção impulsionada pelas novas tecnologias e apoiando-se no novo paradigma de inovação aberta (<i>open innovation</i>) propiciando produções colaborativas.
Novos Empreendimentos e novos modelos de consumo	A identidade cultural presente nos produtos direcionados a segmentos de uma economia que tende a explorar o valor econômico, social e/ ou cultural de bens simbólicos, somado ao alcance dos consumidores através das novas tecnologias.
Micro e pequenas empresas	Atuação em mercados diferenciados.
Empresas que disponibilizam as novas tecnologias	Fornecimento de novos produtos e serviços direcionados para o desenvolvimento de software, <i>games</i> , mídias digitais e comunicação.
Ampla espectro setorial	Ampla espectro direcionado para as novas mídias, redes sociais e plataformas de comunicação.

Fonte: Adaptado de Reis (2008)

Essas características são peculiares ao processo criativo de empreendimentos direcionados para setores específicos da economia criativa e para as tecnologias de informação e comunicação com características peculiares dos novos formatos de empresas que respondem aos desafios apresentados como fonte de oportunidades, com efeitos positivos sobre a geração de emprego e desenvolvimento local.

Essas empresas reconhecidas pela lógica de um novo formato de empreendedorismo são consideradas um modelo de negócios que se propõe a fomentar práticas tecnológicas, bem

como articular suas praticas compartilhadas por meio da “competências” com funções diferenciadas que se potencializam.

Nesse aspecto, a próxima subseção justifica-se pelo enfoque da proposta deste estudo no tocante as exigências propostas para um empreendedor que adquira habilidades e competências pessoais específicas que contribuem para a criatividade e a inovação no meio empreendedor.

2.2 Competências Empreendedoras

Toda prática profissional traz em si uma teoria desenvolvida em diferentes concepções e revela o objetivo de eleger aquela que mais se aproxima da ideia de competências e habilidades profissionais voltadas para o desenvolvimento humano nas relações de trabalho.

As competências empreendedoras proporcionam uma condição de o sujeito ter capacidade de assumir um empreendimento com uma visão geral do negócio, permitindo conhecer o ambiente que o cerca. Além disso, seu olhar futurista se demarca no sentido de enxergar oportunidades para o crescimento do empreendimento. Logo, a aprendizagem oriunda de competências empreendedoras, se mostra como um processo dinâmico e interativo em que o sujeito percebe de forma apreciativa suas forças e fraquezas, como também as potencialidades do seu empreendimento (COPE, 2005).

As competências empreendedoras também são definidas como um conjunto de habilidades e atitudes que viabilizam ao indivíduo imprimir sua visão, estratégias e ações na criação de valores tangíveis e intangíveis para sociedade (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005). Nessa mesma linha de pensamento, Lenzi (2008) e Santos, Lenzi e Casado (2011) argumentam que essas habilidades e atitudes são originadas por resultados constantes de empreendedores corporativos. Lenzi (2008, p. 46) ainda afirma que “assim como uma pessoa pode lapidar suas próprias competências, um empreendedor pode construir e adequar suas individualidades a fim de criar uma competência empreendedora”.

O debate com respeito à emergência de competências empreendedoras é contextualizado num ambiente de emprego formal, onde a noção de qualificação é centrada na preparação de capacidades voltadas para processos previstos ou pelo menos previsíveis em sua maioria. Porém, o conceito de competência surge com base nessa nova lógica da atividade econômica e por extensão, na própria dinâmica das empresas, na qual a construção da noção de competência começa a tomar forma (RUAS *et al.*, 2005). Além disso, os termos ‘qualificação’ e ‘competência’ estão inter-relacionados e são por vezes utilizados de forma

intercambiável na literatura, como demonstrado por Ruas *et al.* (2005, p. 37). Desse modo, essa inter-relação de qualificação e competência torna-se dinâmica e de forma predominante o desenvolvimento da capacidade empreendedora.

As noções de qualificação e competência também são apresentadas no estudo de Athey e Orth (1999), no qual se assegura que essas noções possam contemplar uma ampla gama de qualificações para o indivíduo, equipe, ou para capacidades organizacionais, incluindo: conhecimento ou habilidades associadas com desempenho no trabalho; conhecimento ou habilidades emergentes necessárias para o sucesso; melhores práticas intelectuais ou comportamentais de alto desempenho das pessoas ou equipes; aprimoramento dos processos organizacionais para melhor desempenho nos negócios e; novas formas de pensar ou de se comportar, que forneçam vantagem competitiva. A partir de tal desenvolvimento intelectual, Jena e Sahoo (2014) e Wu e Lee (2007) preconizam as noções de qualificação e competência como fatores preditores que estimulam o indivíduo a apoderar-se de estilos de liderança que ampliem seu desempenho gerencial para atuar em diferentes contextos empresariais.

As competências empreendedoras passam a ser um conjunto de dimensões de desempenho observáveis, incluindo conhecimentos individuais, habilidades, atitudes, e comportamentos, assim como processos e capacidades organizacionais, que estão atrelados à alta performance, e fornecem à organização, sustentável vantagem competitiva (RUAS; ANTONELLO; BOFF, 2005; DEMO, 1994; ATHEY; ORTH, 1999). Logo, o conceito de competência tem impacto nas práticas profissionais, principalmente nos negócios voltados para inovação.

As sete dimensões do conceito de competências empreendedoras, de oportunidade, relacionamento, conceituais, administrativas, estratégicas, comprometimento e de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal contribuem decisivamente para o potencial empreendedor, aumentando a importância deste em sua atuação no mercado (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006; MAN; LAU, 2000). Essas competências são a base teórica do estudo, porém não devem ser vistas como um fenômeno isolado, ao passo que podem surgir outras competências específicas para contribuição do estudo, uma vez que são consideradas como sendo resultado de uma ação individual e coletiva do empreendedor, decorrente do formato de negócio que ele esteja inserido.

2.2.1 Competências de Oportunidade

As competências de oportunidade podem ser divididas em três tipos: identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado (LAS CASAS, 2001). Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios, por meio da sua avaliação, de modo a transformá-las em situações positivas, reconhecendo as oportunidades e agindo ao encontrá-las, além de aprender como superar obstáculos na organização e administração de novos negócios, enfrentando as responsabilidades oriundas desse novo empreendimento (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006; ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013).

O projeto do novo negócio está associado ao processo de empreender, pois essa dinâmica compreende mais do que uma simples solução de problemas em uma posição administrativa comum, uma vez que o empreendedor precisa buscar, identificar, avaliar e desenvolver uma oportunidade de mercado a fim de aplicar novas ideias, superando as forças que resistem à criação do algo novo (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009; SILVA; SANCHES, 2015).

A identificação e avaliação da oportunidade compreendem etapas como: avaliação da oportunidade; criação e dimensão das formas de absorção, as quais contemplam: tratamento de valor real e valor percebido; gerenciamento de risco e controle do retorno em termos de rentabilidade decorrente da sua exploração de tal cenário favorável aos objetivos perseguidos no processo empreendedor (HISRICH; PETERES; SHEPHERD, 2009).

O processo empreendedor envolve funções, atividades e ações associadas à percepção de oportunidades e a criação de empresas (LAMERAS *et al.* 2015; BYGRAVE; HOFER, 1991). Embora o empreendedor tenha apenas a ideia de negócio no papel, para executá-la depende de habilidades administrativas como ferramentas de trabalho (BADEN-FULLER; HAEFLIGER 2013; SILVA; SANCHES, 2015).

A intensidade da experiência em carreira profissional se coaduna com a perspicácia do empreendedor no sentido de reconhecer oportunidades no mercado e agir com eficácia frente aos desafios de seu empreendimento (POLITIS, 2005; ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Logo, as habilidades relacionadas à identificação de oportunidades no mercado, estão associadas principalmente à vivência do dirigente com a análise de novos investimentos e sua percepção das mudanças no setor de atividade (EISFELDT; LUSTIG; ZHANG, 2016).

Assim, o fato desses empreendedores possuírem experiência, parece lhes ajudar a identificar tais oportunidades de mercado e facilitar seu empenho no sentido de lidar com as responsabilidades e desafios emergentes no cenário de negócios (ZAMPIER; TAKAHASHI, 2013). Contudo, depois de identificadas as oportunidades, o empreendedor segue com a necessidade de se desenvolver e estabelecer parcerias e ações conjuntas entre diversos atores internos e externos ao seu empreendimento para facilitar o compartilhamento de conhecimento e informação, o que se torna requisito fundamental para o desenvolvimento do negócio.

2.2.2 Competências de Relacionamento

A compreensão a respeito da natureza das competências empreendedoras se projeta no ato de estudar recentes abordagens referentes ao empreendedorismo, como um fenômeno holístico pautado pela atenção aos relacionamentos na esfera social, identificados como ação fundamental para o crescimento profissional daquele empreendedor dotado das competências.

As competências de relacionamento se referem à capacidade de comunicação do empreendedor, manifestada em meio a seu esforço profissional (TÖRNROOS; HALINEN; MEDLIN, 2016; LODISH; MORGAN; KALLIANPUR, 2002) de construir, fortalecer, manter e usar redes de relacionamentos com base em confiança e cooperação juntamente com seus parceiros estratégicos (MAN; LAU, 2000; RING; VAN DE VEN, 1994; BRUSH; GREENE; HART, 2002; OLIVEIRA; MELO, 2014).

No estudo de Romero, Usart e Ott (2015), essa competência é identificada como habilidade de comunicação e capacidade de articulação dos pensamentos e ideias do empreendedor de forma clara e eficaz, uma vez que seu objetivo está direcionado para o desenvolvimento de ambientes nos quais os usuários possam melhorar suas habilidades de interação. Logo, esse conceito se aplica aos desenvolvedores de jogos, pois, essas competências requerem certa interatividade voltada para a colaboração e confiança desses profissionais.

O relacionamento em rede (*networking*) é essencial para uma comunicação eficaz entre o empreendedor e seus parceiros, e pode ser usado para diferentes objetivos, como: informar, persuadir os outros e entender seus pontos de vista, contribuindo para construção desses relacionamentos (RING; VAN DE VEM, 1994; BRUSH; GREENE; HART, 2002). Assim, as redes de relacionamento constituem oportunidade única de interação entre atores

dentro e fora da organização, incluindo clientes, fornecedores e concorrentes (VOLERY; MUELLER; VON SIEMENS, 2015).

Na medida em que são organizadas iniciativas para que seja desenvolvido um novo produto em conjunto com parceiros de negócios, as informações entre esses parceiros passam a ser aperfeiçoadas e compartilhadas em rede de negócios por meio de plataformas tecnológicas planejadas e estruturadas com base em projetos desenvolvidos e direcionados para tais negócios (CASTELLS, 2009; GREVE; SALAFF, 2003).

Os relacionamentos em rede contemplam os empreendedores com perfil criativo que detêm certa capacidade de articulação por meio de plataformas tecnológicas desenvolvidas para ações, cujos conteúdos estão direcionados para produtos e serviços produzidos em setores da indústria criativa (MIETZNER; KAMPRATH, 2013). Além disso, a indústria criativa segue a lógica da produção capitalista e a competitividade industrial induz para a busca de inúmeros veículos que promovem uma visibilidade para essa indústria, que vai desde as diversas mídias, em seus múltiplos formatos, como *blogs*, revistas e inúmeros canais em redes sociais, até os mais estruturados programas e reportagens em noticiários na TV aberta (ABATECOLA *et al.*, 2016). Assim como, é relevante ressaltar a construção e o fortalecimento dos relacionamentos empreendedores, também cabe aqui apresentar percepções e atitudes de autores como Julien (2010), Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), no que diz respeito aos conceitos gerenciais que descrevem o empreendedor para um comportamento que o leve a percepção nos investimentos e no capital de risco, assim como sua *performance* nos negócios criativos e inovadores.

2.2.3 Competências Conceituais

As competências conceituais indicam que os empreendedores são hábeis observadores tanto das oportunidades do ambiente externo quanto dos aspectos internos da organização. Eles desenvolvem ações velozes e intuitivas (SOUTHWICK *et al.*, 2017). Paralelamente, são capazes de perceber situações por ângulos diferentes e de forma positiva, encontrando alternativas inovadoras (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006).

As competências conceituais estão relacionadas com a percepção do empreendedor em analisar situações por diferentes ângulos de forma positiva, avaliando e tomando decisões que, inclusive, afloram sua capacidade de criatividade e inovação (MAN; LAU, 2000; OLIVEIRA; MELO, 2014; NASSIF; ANDREASSI; SIMÕES, 2011). Um empreendedor

eficiente deve ter capacidade de avaliar situações de risco que por ventura venham a surgir em decorrência de suas ações (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

Em se tratando de competências para o século XXI, Romero, Usart e Ott (2015) apresentam características em comum com as competências conceituais. Essas características são apresentadas como facilidade de adaptar-se a novos segmentos de mercado; adquirir capacidade de autogestão e/ ou autodireção; ter curiosidade pelo novo; despertar criatividade e esquivar-se de situações de risco.

Para lidar com qualquer tipo de risco, o empreendedor sofre um processo de incerteza, que pode passar por insucesso empresarial ou volatilidade do mercado. A forma como o empreendedor lida com situações de risco está relacionado à maneira como ele o percebe. A resposta para situações de risco pode ser tanto reflexiva, a qual depende de significado internalizado com base em sua experiência vivida, como na ação tomada pela percepção que, por sua vez, é moldada por essa experiência (SITUMEANG *et al.*, 2016; ADAMS, 1995; BANKS *et al.*, 2000; (MILLS; REISS, 2017)..

O empreendedor que desenvolve habilidades vinculadas às competências conceituais, aproveitam oportunidades com a perspectiva de obtenção de lucro, assumindo os riscos inerentes. Como forma de serem bem-sucedidos, minimizam esses riscos associados a suas decisões. Esse empreendedor tende a assumir riscos moderados e minimizar incertezas nos seus processos de tomada de decisão (FILION, 1999).

No mercado de jogos *mobile* as empresas precisam ser dinâmicas e flexíveis, exigindo do empreendedor absorção de tecnologias para o desenvolvimento de seus produtos, buscando melhores alternativas para seus consumidores (SITUMEANG *et al.*, 2016; CARDOSO, 2013).

2.2.4 Competências Administrativas

As competências administrativas são compreendidas como eficientes formas de alocação de talentos, recursos físicos, financeiros e tecnológicos (SIAM; RIFAI, 2016). Esse processo se desdobra em mecanismos de planejamento, organização, liderança, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000; MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006). Nos estudos de Paiva Júnior *et al.* (2006), as competências administrativas emergem como ação viabilizadora do empreendimento por meio do processo organizativo, da liderança, do planejamento e do controle de atividades e recursos, cuja escassez é recorrente no mundo empresarial. Dessa forma:

quando esses recursos não estão disponíveis na organização, os empreendedores articulam suas redes de modo a captá-los. Corrobora para a efetividade desse processo, a liderança das equipes de trabalho ao promover o consenso entre seus membros e descentralizar a tomada de decisões por meio do *empowerment*. Isto tudo requer mecanismos de planejamento e controle que direcionem as ações e permitam correções de rumo para garantir a boa gestão dos recursos (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006, p. 5-6).

Normalmente, essas ações viabilizadoras de empreendimentos estão relacionadas à simplificação de atividades para o aperfeiçoamento de rotinas, confiabilidade dos produtos, serviços e monitoramento. Nesse sentido, tais ações são consideradas medidas a serem tomadas para executar ou melhorar as operações de negócios existentes, através da execução e redução de tempo e recursos em tarefas administrativas. Essas medidas tomadas contribuem para aumentar a eficiência, a venda de produtos aos clientes existentes ou manter relações com os empregados (VOLERY; MUELLER; VON SIEMENS, 2015).

Ações voltadas para a aprendizagem e experimentação de novos mecanismos de planejamento e do controle de atividades, normalmente contém elementos de risco. Eles incluem o monitoramento de ambiente, de desenvolvimento de produtos, avaliação de novas opções de negócios e alterações na estrutura empresarial existente. Tais exemplos são comportamentos do indivíduo em relação à “exploração” e isso inclui tomar a iniciativa de ideias para novos produtos, explorar parcerias estratégicas para o desenvolvimento de produtos, trabalhar em conjunto com funcionários no desenvolvimento de novos produtos, cooperar com instituições de pesquisa ou pesquisar notícias e desenvolvimento em curso dentro e fora da indústria (VOLERY; MUELLER & VON SIEMENS, 2015).

2.2.5 Competências Estratégicas

São competências relacionadas à escolha e implementação das estratégias voltadas para o comportamento empreendedor (LATUKHA, 2017; FRANÇA *et al.*, 2017). Os empreendedores eficazes tanto visualizam panoramas de longo prazo, como planejam objetivos a médio e curto prazo, alcançáveis e realistas, além de elaborar estimativas de viabilidade financeira de mecanismos de controle dos resultados (MAN; LAU, 2000; ZAMPIER, 2010).

Nas competências estratégicas, os empreendedores devem estar preparados para a percepção de tendências emergentes no ambiente organizacional, ter conhecimento de diversas informações para conseguir direcionar e perceber as forças ambientais. Os empreendedores devem ser mais habilidosos para gerenciar toda essa complexidade

(ZAMPIER, 2010; KETS DE VRIES, 1997; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As competências estratégicas apontam a priorização do planejamento e gestão por resultados e o uso eficaz da capacidade de produzir relevantes produtos de alta qualidade como essenciais para uma alta produtividade (ROMERO; USART; OTT, 2015). Elas ainda despontam mudanças necessárias para encarar as transformações ambientais e para adotar táticas para enfrentar os clientes e os concorrentes. Também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

Em seu estudo, Paiva Júnior *et al.* (2006) considera que as Competências Estratégicas estão diretamente ligadas ao planejamento estratégico e ao posicionamento do produto/negócio no mercado, pois essas são consideradas como competências relevantes exercidas pelos empreendedores das empresas graduadas. Por isso:

na busca do planejamento estratégico, ter uma visão abrangente do negócio, onde o todo se torna mais importante do que a soma das partes, diferentemente da maioria das organizações, onde há a tendência de se ver a organização com um conjunto de funções como produção, qualidade e marketing. A importância do posicionamento da empresa, ou do seu produto, no mercado está relacionada à adoção de práticas corretivas antecipatórias por meio da inovação que permitam a essa empresa ou produto não só manter-se no mercado, mas tornar-se competitivo (PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006, p. 6).

As competências estratégicas envolvem o desenvolvimento de planos de negócio, habilidades de negociação, persistência, liderança, pensamento criativo e exposição à inovação tecnológica (HAASE; LAUTNSCHLÄGER, 2009). Nesse sentido, Gray e Kirkwood (2010) afirmam que o empreendedor necessita desenvolver seu potencial estratégico por intermédio de *insights* para expô-los a modelos de papéis, mercados, redes de relacionamento e processos de negócio que os ajudariam a desenvolver negócios mais bem-sucedidos no futuro. Essas experiências de imersão podem também ajudar esses empreendedores a perceber as lacunas entre suas capacidades e aquelas requeridas pelos negócios (DE ARAUJO AMARO; BRUNSTEIN, 2014).

2.2.6 Competências de Comprometimento

As competências de comprometimento demandam habilidade de manutenção e dedicação, orientando o empreendedor a avançar com o negócio, sobretudo em situações adversas. É necessário manter o compromisso desde o início, demonstrando trabalho árduo no

alcance de objetivos para longo prazo da empresa em detrimento dos ganhos de curto prazo (MAN e LAU, 2000). Comprometer-se envolve manter um senso de responsabilidade e compromisso com o trabalho, gerando confiança e permitindo o crescimento profissional e pessoal. (LAPOINTE; VANDENBERGHE, 2017).

As competências de comprometimento estão concentradas em questões operacionais imediatas, enfatizando a eficiência, consistência e o envolvimento pessoal do empreendedor na produção de bens ou prestação de um serviço, ou seja, elas estariam diretamente envolvidas no planejamento, produção e/ ou processo de entrega. Como um controlador, o empreendedor poderia passivamente monitorar a realização de objetivo ou ativamente estruturar a tarefa de seus membros da equipe ou corrigir erros. Como um solucionador de problemas, o empreendedor se empenha em resolver todas as adversidades de seu negócio, buscando um esforço contínuo quando necessário (VOLERY; MUELLER; VON SIEMENS, 2015; EDWARDS-SCHACHTER *et al.*, 2015).

Autores como Mello, Leão e Paiva Júnior. (2006, p. 52) afirmam que:

[...] muitas vezes a dedicação à atividade empresarial vincula-se a outras motivações, tais como o senso de responsabilidade com respeito à equipe ou mesmo à manutenção de crenças e valores pessoais. Os valores e os objetivos relacionam-se ao esforço de empreendimento ocorrido no passado, a aspirações de avanços no setor de atividade, a um senso de auto reciclagem gerador de capacidade de crescimento e à força para trabalhar continuamente em meio das dificuldades enfrentadas.

Todo esse compromisso, esforço e dedicação ao seu trabalho podem aguçar no empreendedor vários sentidos, como diferentes maneiras pensar, sentir e agir. Por isso, os indivíduos desenvolvem crenças que orientam e constituem fortes suposições, acerca de objetos, pessoas, eventos, relacionamentos, planejamento e tomada de decisão (EDWARDS-SCHACHTER *et al.*, 2015).

2.2.7 Competências de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal

Na última década, a competência de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal tem recebido crescente interesse de pesquisa entre acadêmicos, a considerar Chang, McDonald e Burton (2010) afirmam que essa competência tem impactos positivos no rendimento profissional da maioria dos indivíduos. Pois, segundo Baral e Bhargava (2011), estudos desenvolvidos na Índia têm reforçado esse pensamento e coloca o tempo dispensado a família e amigos como sendo motivos para disposição e bem-estar no trabalho. No entanto, essas

políticas e práticas são mais proeminentes em empresas que colocam a inovação como modelo central dos negócios (TIDD; BESSANT, 2015; RADHA, 2015).

Nos estudos de Radha (2015), Perrone *et al.* (2013), Alves (2011), Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) e Colombo e Grilli (2005) realizados sobre competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, constatou-se um crescente número de dirigentes na busca de melhoria no seu dia a dia, na vida pessoal e profissional. Essa competência revela fatores significativos que interferem tanto no rendimento profissional do indivíduo, como em suas responsabilidades corriqueiras do dia a dia e que pode afetar no seu bem-estar, diminuindo ou aumentando o nível de estresse e até influenciando no fator psicológico.

As competências de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal também envolvem aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações, dar vazão ao estresse, ter uma compreensão lúdica e prazerosa do trabalho e manutenção da integridade. Todos esses são papéis a serem cumpridos dentro e/ ou fora do espaço de trabalho e todos eles devem ser reconhecidos com a mesma importância. Esta postura é reconhecida por esses autores como filosofia ganha-ganha, repercutindo tanto na organização como na vida pessoal (FRIEDMAN; CHRISTESEN; DEGROOT, 1998; MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

Abordar a questão de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal produz retornos significativos tanto para as organizações como para seus dirigentes e empregados. Primeiro, é necessário que os dirigentes tomem como prioridade seus negócios e relacionem seus interesses pessoais ao trabalho, pois ambos fazem parte de sua vida. Em seguida apoiar seus funcionários como “pessoas completas”, reconhecendo o fato de que eles têm papéis dentro e fora da organização. Em terceiro lugar, avaliar continuamente como a forma de trabalho é feita, buscando maneiras que melhorem o desempenho da organização ao criar tempo e energia para atividades pessoais dos funcionários (FRIEDMAN; CHRISTESEN; DEGROOT, 1998).

Quando se tem um equilíbrio entre vida profissional com vida pessoal, o compromisso empreendedor torna-se mais intenso. Sua confiança redobra, e assim faz com que a sua lealdade e energia redobre para investir no trabalho (FRIEDMAN; CHRISTESEN; DEGROOT, 1998). Estamos diante, portanto, de um conjunto de competências empreendedoras que advém de ações de indivíduos e movimentam posturas adquiridas ao longo de uma trajetória pessoal e profissional (ENRIQUEZ, 1997).

As competências empreendedoras são conceitos que têm muitas faces e aplicações, e os seus modelos baseiam-se em abordagens que perpassam os setores tradicionais do

empreendedorismo. Assim, os avanços tecnológicos e sua inserção no mercado de trabalho vêm determinando os novos tipos de comportamento empreendedor e alterando as formas de trabalhar. A partir dessa concepção, é possível avançar entendendo a importância da relação entre as competências empreendedoras e a indústria de jogos *mobile* apresentadas neste estudo, enquadrando-o como fator determinante para o desempenho empreendedor, incluindo sua motivação, seus traços de personalidade, autoconceito, conhecimento e habilidades com a tecnologia.

A base teórica levantada neste estudo se fragiliza, uma vez que o contexto do mercado de jogos *mobile*, de forma geral, assim como apresentado na literatura (HUIZINGA, 2000; KOIVISTO; MERILAMPI; SIRKKA, 2015; LAMERAS *et al.*, 2015; PARKER; COX; THOMPSON, 2014; SILVA *et al.*, 2016) não trata da relação direta com as competências empreendedoras, e, por isso, sugere a inserção do olhar de práticas adotadas por dirigentes no mercado *games*, em especial no setor de jogos *mobile* (MITCHELMORE; ROWLEY, 2010; WHITE, 2016; PHAN; STYLES; PATTERSON, 2005).

3 Indústria de Jogos *Mobile*

O jogo é uma das formas mais antigas de entretenimento coletivo da humanidade. Ele contempla um expoente cultural que opera desde as sociedades antigas até a contemporaneidade, uma vez que acompanha o crescimento da humanidade e contribui para melhorar as relações sociais e experiências interpessoais (HUIZINGA, 2000). Logo, essa prática social pode se tornar um evento social de entretenimento e diversão, que pode ganhar grandes dimensões. Para quem o pratica, causa várias sensações, exigindo esforço físico e mental, a exemplo dos jogos de tabuleiro, dos olímpicos e campeonatos mundiais de modalidades específicas como futebol, vôlei e basquete. Estima-se que os jogos de tabuleiro podem ser os mais antigos na história da humanidade. Em seguida, surgiram os jogos de cartas, jogos atléticos, infantis, educativos, eletromecânicos e os eletrônicos (BARBOZA; SILVA, 2014).

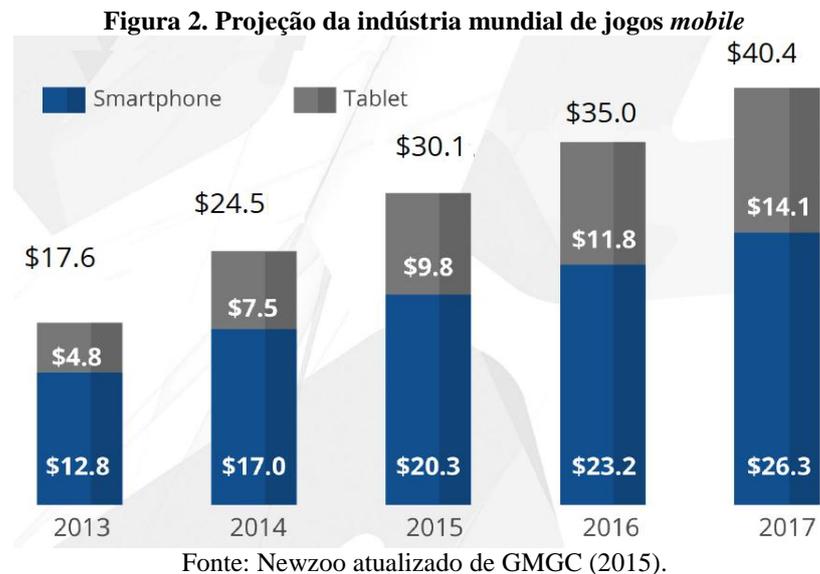
Um mesmo jogo tradicional pode ter regras diferenciadas, conforme aspectos sociais e culturais (HUIZINGA, 2000). Por sua vez, o jogo eletrônico apresenta regras universais, respeitáveis por jogadores de todas as partes do mundo, a exemplo do campeonato mundial de "*League of Legends*", competição de jogos eletrônicos online mais popular da atualidade (FUNG, 2017; GAO; KROGSTIE; ZANG, 2016).

Os jogos eletrônicos online evoluíram e passaram a ser utilizados em aparelhos móveis, abrindo espaço para os jogos *mobile* que viralizaram e se transformaram em um sistema convencional aberto, munido de regras universais, com uma tecnologia utilizada que remete características do mundo real para a extensão representada no jogo. As representações subjetivas nos jogos *mobile* fazem com que os jogadores adquiram seu próprio entendimento do jogo, tornando-se este não apenas uma simulação da realidade (HUIZINGA, 2000), mas também um produto ou artefato cultural, que se condensa no desenvolvimento de suas relações sociais (CAILLOIS, 2001).

Os jogos *mobile* constituem um artefato definido como um híbrido cultural e tecnologicamente ampliado para os saberes apropriados pelos jogadores e concebidos em torno destes, das práticas colaborativas estabelecidas ao seu redor e de uma atmosfera comum aos usuários (CURZ JUNIOR; CRUZ, 2016; SILVA, 2015). É interessante que haja discussão sobre os jogos *mobile* fazerem parte da cultura contemporânea, já que teóricos como Huizinga (2000) e Caillois (2001) defendem que os jogos são expressões culturais e suas obras

continuam sendo utilizadas por estudiosos da atualidade, como: Fung (2017), Gao, Krogstie, Zang (2016) e Silva (2015).

A indústria de jogos *mobile* tem uma perspectiva de crescimento de mais de 40 bilhões de dólares para o final de 2017 (CHEN; TU; CHEN, 2016; BOJJA; NEDUNCHEZHIAN; WANG, 2015). O mercado global de jogos *mobile* chegou a 24,5 bilhões em 2014 após taxas de crescimento de mais de 33% e 57% para *smartphones* e *tablets*, respectivamente (BOJJA; NEDUNCHEZHIAN; WANG, 2015). O crescimento deverá continuar nos próximos anos com a expansão do mercado de telefonia móvel. Apesar de uma queda em novas vendas unitárias de aparelhos móveis, as receitas do jogo para *tablets* estão crescendo mais rápido do que *smartphones* (GMGC, 2015). Sob esse ponto de vista, os jogos *mobile* apresentam um mercado promissor, conforme apresentado na figura 2.



O aumento do número de empresas para setor de jogos *mobile* tem sido impulsionado pelo mercado e está se projetando para se tornar o maior segmento de jogo. Logo, sua elevada taxa de crescimento e as receitas em 2015 apresentaram resultados surpreendentes de *downloads* em plataformas *app store* lançados pela Apple em 2008 (GMGC, 2015). Esse quadro foi confirmado em uma consulta realizada por pesquisadores da Confederação Mundial de Jogos Móveis em 2015, junto a produtores, profissionais da área, empresários, representantes de órgãos de classe e agências governamentais. Essa consulta revelou que, a evolução da internet de banda larga e o acesso às ferramentas de desenvolvimento também podem explicar o aumento progressivo de *startups* voltadas para o setor de jogos *mobile* (GMGC, 2015).

3.1 A Indústria de Jogos *Mobile* no Brasil

Com a chegada do computador pessoal, a indústria de jogos no Brasil entra numa nova fase do entretenimento para uma sociedade informacional. Jogos desenvolvidos para videogames foram adaptados para computadores pessoais, em seguida para aparelhos móveis e passaram a “inspirar sua linguagem gráfica nos diversos meios de entretenimento e lazer, tornando-se laboratório de exploração da convergência entre esses meios, criando ricas interfaces de comunicação” (LUZ, 2010, p. 17). Por ser um artefato cultural midiático dependente da tecnologia (KELLNER, 2001; HALL, 2003; JOHNSON, 2004) e, por isso, os jogos eletrônicos no Brasil têm sofrido influências estéticas ditadas pelas novas tecnologias desenvolvidas em outros países, porém, com um texto cultural codificado com posições ideológicas da cultura brasileira.

A indústria brasileira de jogos eletrônicos também dispõe da capacidade de geração de emprego e renda no país. Para tanto, o conteúdo dos jogos eletrônicos foi adaptado para os jogos *mobile* que sofreu mudanças no seu formato, tornando-o mais realístico e passando a transmitir valores culturais de nossa sociedade (FLEURY; NAKANO; CORDEIRO, 2014; FLEURY; SAKUDA; CORDEIRO, 2014; CHEN, 2013). Eles são desenvolvidos através de uma lente cultural distinta ou separados de uma cultura dominante. Nessa perspectiva, os jogos *mobile* são descritos como um produto ou mídia de contextos culturais para o entretenimento com características voltadas para a criatividade e interatividade e concretização em comparação com outros meios criativos.

A produção de jogos *mobile* no Brasil ocorre por meio de atividades culturais emolduradas por descrições de quem joga, o que jogam e como jogam, levando em consideração o atual cenário dos consumidores (SHAW, 2010; GAO; KROGSTIE; ZANG, 2016), deixando de ser consumidos somente por jovens do sexo masculino e passando a serem utilizados também por crianças, mulheres e idosos (BIRDTHISTLE; COSTIN; HYNES, 2016; USP, 2014). Além disso, o uso dos jogos eletrônicos e das tecnologias que tal setor desenvolve ultrapassou o entretenimento, adquirindo caráter “sério”, ao serem incorporados a atividades de educação, a pesquisas científicas e a treinamentos. Tendo os *games* um efeito diferenciado na cultura, incluindo a cultura nacional, cultura da mídia, cultura de esportes, as influências da cultura popular e assim por diante (COPELAND, 2000; KELLNER, 2001; HALL, 2003).

O mercado de jogos eletrônicos passou a ter várias vertentes e uma delas corresponde aos jogos *mobile* que revolucionaram a forma de produzir jogos, e hoje em dia é possível que

desenvolvedores independentes façam jogos para esta plataforma e coloquem à venda em plataformas *App Store*. Os jogos *mobile* trazem consigo um dos seus maiores atrativos, a acessibilidade, tornando fácil e rápida a conectividade com outras pessoas, interação em redes sociais (SILVA *et al.*, 2016).

A indústria de jogos *mobile* no Brasil teve um aumento significativo em 2016, com relação aos anos anteriores e estima-se que esse número aumente ainda mais até o final de 2017. Uma taxa anual de crescimento de 79% em 2016, considerada a maior em comparação com outros aparelhos eletrônicos. Aumento fundamental na velocidade média das conexões, uma das menores do mundo, crucial para acompanhar a tamanha demanda de pessoas querendo se comunicar através dos mesmos (SILVA *et al.*, 2016).

3.2 Competências Empreendedoras no Mercado de Jogos *Mobile*

A paisagem do empreendedorismo tradicional vem sofrendo mudanças significativas com o resultado de inovações orientadas para a tecnologia. Novos mercados surgem com iniciativas abertas para integralizar um ecossistema inteligente, dinâmico e competitivo que estimula o empreendedor a buscar várias formas de aprender e desenvolver habilidades inerentes através das TIC e de conteúdos digitais apresentados a cada momento imposto pela nova economia (LAMERAS *et al.*, 2015).

A disseminação das tecnologias móveis e a sua surpreendente apropriação pela sociedade em todo o globo (EDWARDS-SCHACHTER *et al.* 2015) fez com que dirigentes das mais variadas indústrias de jogos *mobile* no mundo começassem a buscar novas formas de potencializar suas atividades (VIEIRA; COUTINHO, 2014; FOTOUHI-GHAZVINI *et al.*, 2011).

Por ser um mercado complexo, dinâmico e, ao mesmo tempo, inseguro, os dirigentes de empresas de jogos *mobile* são obrigados a tomar decisões o tempo todo e a adaptar suas ações de grupos, equipes ou organizações a situações imprevisíveis. Uma adaptação considerada bem sucedida para a indústria de jogos eletrônicos foi a evolução do processo de desenvolvimento desses *games* para plataformas móveis com uso de dispositivos portáteis (*gadgets*), a exemplo de *tablets*, celulares e *smartphones*, o que resultou numa mudança de comportamento de base, de ações e de conhecimento (FUNG, 2017).

As mudanças de comportamento dos usuários em conjunto com as novas práticas de mercado são necessárias para que tais dirigentes mantenham uma posição positiva frente a

esse mercado. Por conseguinte, essas práticas devem ser vistas como um processo contínuo voltado para o desenvolvimento de competências que visam a aquisição de certa qualificação empreendedora, profissional e certificável (PARKER; COX; THOMPSON, 2014).

A literatura revela que este tipo de prática está associado a competências e autores como Abatecola (2016), Edwards-Schachter *et al.* (2015) e Mietzner e Kamprath (2013) as definem como capacidades de auto-organização que ocorrem em situações problemáticas e de decisões abertas em sistemas complexos. Por isso, elas podem ser vistas como características subjacentes que estão relacionadas ao desempenho eficaz de líderes criativos (GALANAKIS; GIOURKA, 2017).

O desempenho de competências protagonizadas por agentes oriundos do ecossistema produtivo da indústria de jogos *mobile* indica o nível de desenvolvimento do capital intelectual, seja em grau de conhecimento, criatividade ou habilidades que influenciam diretamente nas suas ações. Nesse contexto, o empreendedor passa a possuir a capacidade de operacionalizar e estruturar as competências que, em contrapartida, são necessárias para uma qualificação que cumpra todas as exigências de trabalho (LELOUX; POPESCU; KOOPS, 2017).

As competências empreendedoras, enquanto concepções de uma prática especializada são evidências de um conhecimento técnico para uma formação diferenciada de um profissional que esteja preparado para atender as demandas atuais que emergem de um segmento de mercado tecnológico, criativo e inovador e despontam em torno de uma linha de tendências de crescimento e interesse em explorar o mercado de jogos *mobile* proeminente de uma nova economia para os novos negócios (GAO; KROGSTIE; ZANG, 2016).

Esses novos negócios recebem influência das Indústrias Criativas nas economias regionais e nacionais, reforçados pelo aumento da aceleração de novos desenvolvimentos nos meios das TIC que passaram a influenciar na mudança de consumo e do comportamento do jogador ao redor do globo. Enquanto essa mudança radical no mercado de jogos eletrônicos está em destaque, ela indica um impacto direto sobre as pessoas que trabalham no setor de jogos *mobile* (MIETZNER; KAMPRATH, 2013).

O contexto da nova economia evidencia um cenário transformador, devendo os empreendedores se adaptar com rapidez à continuidade do seu desenvolvimento, trabalhando, dessa forma, na busca continuada de competências voltadas à satisfação das necessidades internas e externas de equipes das empresas focadas no mercado de jogos *mobile* (LIZOTE *et al.*, 2014). Segundo Zarifian (2001), para ser identificada e compreendida, a competência do indivíduo precisa ser observada na ação. A maneira como o sujeito articula seus recursos para

enfrentar situações de sua vida pessoal e principalmente do trabalho, resultando no desenvolvimento de técnicas e ferramentas que auxiliam no seu preparo diante dos desafios que venham a surgir. Nessa relação, a competência empreendedora se configura em ações repletas de conhecimento inato que permitem ao empreendedor se “blindar” para manter-se no mercado.

O mercado dos *games* exige que o empreendedor desenvolva sua prática com base na sua própria ação investigativa no âmbito de um contexto tecnológico de habilidade-competência-aprendizagem. Sua aprendizagem deve ser baseada na sua ação, nas suas percepções e, nas suas apreciações, acerca de uma realidade que constitui o mercado de jogos. Portanto, é primordial a construção do diálogo sobre as competências empreendedoras, que constituem princípio elementar norteador deste estudo e o mercado de jogos *mobile* que leva ao conhecimento crítico, do ponto de vista diferenciado, e que estabelece uma forte relação com o processo de inovação e criatividade (KOIVISTO; MERILAMPI; SIRKKA, 2015).

Do bojo das competências alvo deste estudo, originam-se conceitos seminais e fundamentais para compor a literatura do empreendedorismo, trazendo uma discussão que será desenvolvida, a partir de questionamentos e alguns paradigmas consolidados (FILION, 1991; PAIVA JÚNIOR *et al.*, 2006) enquanto pensamos em competências empreendedoras e jogos *mobile*.

Alguns conceitos de competências empreendedoras (MAN; LAU, 2000; MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006) são fundamentais para a discussão desenvolvida neste estudo, uma vez que concentramos em inquietações pertinentes à pergunta de pesquisa que nos ajuda a explorar alguns paradigmas consolidados, enquanto pensamos em jogos *mobile* e seu mercado promissor. Por conseguinte, esse novo mercado de games estabelecido como promissor passa a exigir do empreendedor uma imersão de conhecimento especializado para atender às constantes transformações que são exigidas atualmente (FUNG, 2017; SILVA, 2015). É nesse contexto que o empreendedor integra atributos oriundos de suas competências para incentivar na potencialização de um ambiente de inovação e criatividade, no qual suas atividades são evidenciadas com autoria, proatividade e integração automática (JAIN, 2011).

A proatividade envolve o ato de agir com antecipação frente ao mercado, moldar-se a repentinas mudanças do ambiente interno e externo, buscar vantagem competitiva e introduzir novos produtos e serviços à frente da concorrência (JAIN, 2011) conquistando clientes em potencial. A proatividade ainda permite que o empreendedor realize seus objetivos, apesar dos riscos envolvidos nas novas oportunidades (PARKER; BINDL, 2016; ERTURKOGLU; ZHANG; MAO, 2015).

O empreendedor proativo tem peculiaridades de um indivíduo que age de maneira distinta em situações similares. Ele se concentra em executar suas atividades individuais com destreza para alcançar suas metas e obter resultados positivos, apesar da existência de fatores não muito favoráveis que permeiam o setor, a exemplo da mudança repentina de comportamento do consumidor que causa oscilação e incerteza para o mercado (GAO; KROGSTIE; ZANG, 2016).

Para amalgamar habilidades específicas o empreendedor proativo compartilha conhecimentos e experiências desenvolvidas em sua carreira acadêmica e profissional, essenciais para sua estabilidade nesse segmento de mercado informatizado e dinâmico (KOIVISTO; MERILAMPI; SIRKKA, 2015). Por isso, o empreendedor desenvolve uma característica individual e peculiarmente energizante com atributos contundentes para dinamizar o processo empresarial criativo e inovador (JAIN, 2011).

4 O *Locus* do Estudo

O Portomídia é identificado como um Arranjo Produtivo Local de Economia Criativa que tem o objetivo de promover o desenvolvimento socioeconômico local e fruto de uma iniciativa do Porto Digital que fomenta as práticas inovadoras e empreendedoras através das TIC, corroborando com a troca de conhecimento entre *startups* e incubadoras que atuam com Planejamento, desenvolvimento e inovação, Tecnologias da informação e Economia Criativa, relevante para aumentar o potencial do polo industrial na Cidade do Recife.

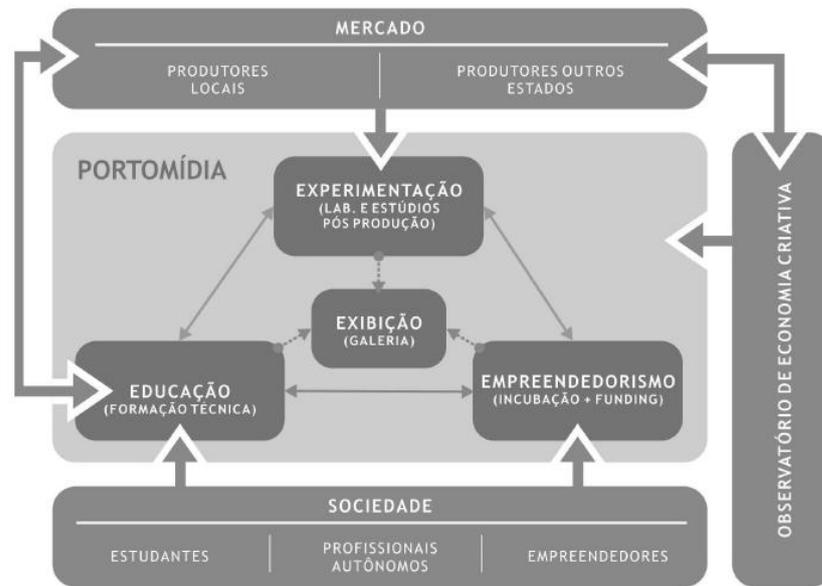
As Empresas de Jogos *Mobile* que atuam no Portomídia constituem o *locus* de investigação deste estudo.

4.1 O Portomídia

O Portomídia é uma iniciativa do Porto Digital. Foi criado, em 2013, com a finalidade de contemplar pequenas e médias empresas especializadas em transformar criações em produtos e serviços voltados à promoção da Economia Criativa, no Recife. É um projeto que envolve uma infraestrutura, junto a um braço de qualificação, empreendedorismo e exibição, com o intuito de desenvolver estratégias que possibilitem projetar “a cidade nacional e internacionalmente como um centro de referência neste novo segmento da economia do conhecimento” (PORTO DIGITAL, 2012, p. 1).

O Portomídia é baseado em quatro pilares (Figura 3), que são: capacitação, incubação, experimentação e demonstração (PORTOMIDIA, 2015) e procura envolver os atores que fazem parte do governo, da academia e do mercado, oferecendo uma infraestrutura adequada e programas de qualificação com a finalidade de promover o desenvolvimento de novos modelos de negócios e criação de produtos de natureza transmídia que façam uso intensivo das TIC (ANDRADE *et al.*, 2014).

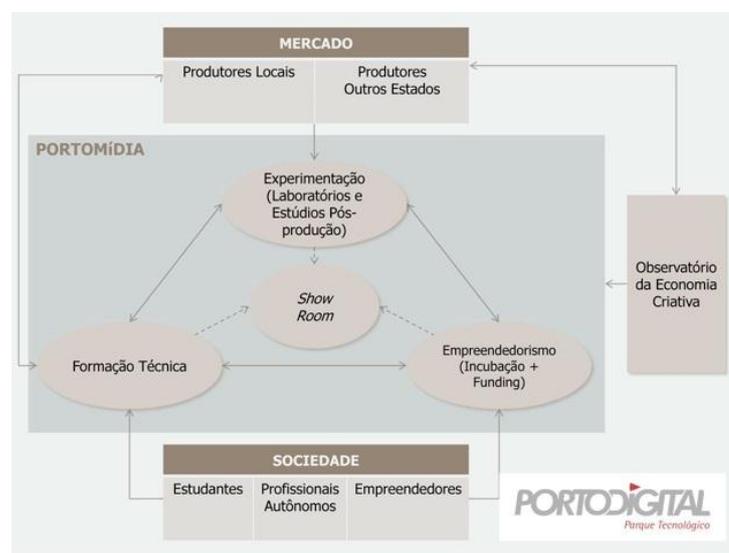
Figura 03 - Pilares do PORTOMÍDIA.



Fonte: Andrade *et al.* (2014, p.8), adaptado de CICTEC (2013)

Representantes das determinadas áreas de multimídia, *games*, cinema, design, música e fotografia (PORTO DIGITAL, 2013), podem fazer uso dos laboratórios e estúdios para participar de projetos incubados. Podendo ser usados pelos produtores locais, produtores de outros estados, estudantes, profissionais autônomos e empreendedores, conforme demonstração na figura 4. O Portomídia oferece um portfólio de serviços de assessoria e capacitação em gestão empresarial, suporte gerencial e desenvolvimento de produtos, além de completa infraestrutura, com elevado investimento tecnológico, com laboratórios focados na pós-produção de cinema, *design* (centro de prototipagem) e laboratórios de interatividade, animação e *games*.

Figura 4: Características do Portomídia



Fonte: Porto Digital (2013).

Nos laboratórios de interatividade e animação do Portomídia, os profissionais desse setor trabalham na produção de *softwares* com os equipamentos disponíveis para uso e experimentação de novos projetos. Além disso, a oferta de cursos é feita em diversas ramificações, voltada para formação técnica, incubação de novos negócios e o observatório de economia criativa (PORTOMIDIA, 2015).

Com a evolução dos computadores de grande porte e a criação de plataformas tecnológicas, desde vídeo *games* até computadores portáteis que emulam com perfeição e portabilidade de estações de jogos fixos, vemos o relacionamento intrínseco que os jogos *mobile* têm com a tecnologia. Mais do que artefatos de puro entretenimento, os jogos *mobile* podem ser utilizados para outros fins, que vão desde o uso na educação até o auxílio as empresas que procuram superar desafios reais em universos virtuais (PORTOMÍDIA, 2015).

5 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos descritos nesta seção apresentam o método que foi utilizado para responder as questões apresentadas no decorrer deste estudo, voltadas para entender como se configuram as competências empreendedoras no comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* e, desse modo, desvelar como ocorre o processo de atuação desses empreendedores no Arranjo Produtivo Local (APL) de economia criativa, denominado Portomídia. Fazem parte desta seção a descrição do tipo e natureza da pesquisa, do ambiente e sujeitos da pesquisa, do plano de coleta de dados e construção do *corpus*, do tratamento e análise dos dados e dos critérios de validade e confiabilidade do estudo.

5.1 Tipo e natureza da pesquisa

A investigação traz consigo a compreensão da especificidade do método que conduz o pesquisador a um caminho que inclui as concepções teóricas de determinada abordagem e conjunto de técnicas que possibilitam a apreensão da realidade e também o potencial criativo do pesquisador (MINAYO, 2010). Desse modo, o estudo contempla aspectos que se referem às competências empreendedoras emergentes e essenciais para a efetividade das ações individuais desenvolvidas em empreendimentos de base tecnológica com características criativas e inovadoras, adaptáveis às transformações e mudanças presentes no mercado de *games*.

A pesquisa qualitativa consiste na análise das expressões humanas presentes nas relações, nos sujeitos e nas representações (CRESWELL, 2010), permitindo conhecer o objeto de pesquisa a partir da interpretação de cada um dos agentes sob a perspectiva do contexto da ação, sobre as ações em si e sobre o resultado de tais ações. Logo, o método qualitativo permitiu descrever o fenômeno mediante o contato direto do pesquisador com o objeto de estudo (LEFÈVRE; LEFÈVRE, 2005).

A pesquisa se caracterizou como descritiva, uma vez que se procurou descrever os procedimentos de elaboração do estudo de campo com precisão de detalhes, em que foi realizada uma análise da relação dos fatos com a teoria apresentada. Também foi realizada uma pesquisa bibliográfica que envolveu uma base de dados publicados em livros, revistas e periódicos acadêmicos (VERGARA, 2008).

Para o alcance do objetivo proposto, foi realizado um estudo de caso múltiplo incorporado (YIN, 2005) sob a forma de pesquisa descritiva, com a finalidade de não apenas fazer uma descrição dos dados pesquisados empiricamente, mas, também, de interpretá-los (LAKATOS, MARCONI, 2010). Sendo esta interpretação realizada mediante a escolha do tópico de investigação, de delimitação do problema, de definição do objeto e dos objetivos, de construção do marco teórico conceitual, dos instrumentos de coleta de dados e da exploração de campo (MINAYO, 2010).

A abordagem adotada foi de cunho interpretativista, que visou interpretar o fenômeno a partir dos significados que os indivíduos entrevistados a eles conferiram (DENZIN; LINCOLN, 2006). Em termos epistemológicos, a tentativa de entender como se configuram as competências empreendedoras está relacionada a definições do conhecimento e o modo como ele é apreendido, concebendo-se a realidade como uma construção social em que tal conhecimento é relativo e se opõe à visão tradicional da racionalidade científica (BAUER; GASKELL, 2008).

5.2 Ambiente e Sujeitos da Pesquisa

Dentre as variações do estudo de caso, foi selecionado nesse formato de estudo o caso incorporado, em que num caso único, dar-se atenção a várias subunidades (YIN, 2005). Selecionamos, assim, o Portomídia como o caso de estudo, tendo como subunidades de análise, as empresas desenvolvedoras de jogos *mobile*. Nesse aspecto, os sujeitos da pesquisa são os dirigentes que atuam nessas empresas instaladas no Portomídia, em Recife/ PE.

Para a construção do protocolo de pesquisa (Apêndice A), foi realizada a entrevista semiestruturada que possibilitou ao pesquisador reunir informações que ressaltaram características dos informantes. As informações serviram como instrumentos de análise decisivos para estudar os processos nos quais está interessado o pesquisador deste estudo.

Os processos centrados no sujeito epistemológico do estudo contemplando os dirigentes de empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* se apresentam em conformidade com esses elementos produzidos por tais sujeitos (o jogo *mobile* para aplicativos móveis: celulares, *smartphones* e *tablets*), e que têm incumbência em seu desempenho no setor de economia criativa e, por último, o aporte estrutural na indústria criativa, o Portomídia, no qual está inserido o sujeito. Logo, a figura 5 indica as empresas de jogos *mobile* que fizeram parte desta pesquisa, assim como os respectivos sujeitos entrevistados.

Figura 5 – Caracterização dos entrevistados

Entrevistado iniciais	Posição	Empresa	Data da entrevista	Duração das entrevistas
T. C	Sócio Fundador	E1	03/10/2016	01h: 05min: 11seg
L. V.	Sócio Fundador	E2	08/11/2016	54min: 59seg
R. P.	Diretor Executivo	E3	16/12/2016	27min: 12seg
R. L.	Sócio	E4	28/01/2017	37min: 18seg
Total				03h: 2min: 40seg

Fonte: O autor (2017)

O breve histórico das empresas que desenvolvem *games*, jogos *mobile* e outros produtos consta neste tópico direcionado para as TIC. Assim, foram utilizados nomes fictícios, para preservar a identidade das empresas pesquisadas, e somente as iniciais dos sujeitos entrevistados.

5.2.1 Um breve histórico das Empresas do Setor de Jogos *Mobile* pesquisadas no estudo

Nesse estudo, foram analisadas quatro empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* que estão atreladas ao setor de *games* do Portomídia em Recife. Nas empresas escolhidas, foram indicados alguns entrevistados (dirigentes e sócios) essenciais como informantes chave para participarem da pesquisa. Nesta seção, são descritas cada empresa, consideradas como subunidades do caso:

5.2.1.1 A Empresa E1

A Empresa E1 é um estúdio de produção de jogos *mobile* fundado em 2005 com a visão de criar e vender esses jogos para clientes em todo o mundo e trabalhando com as principais marcas de entretenimento. Hoje, eles têm mais de 100 jogos criados para diferentes plataformas, gêneros e audiências. A equipe é formada por especialistas com bacharelado, mestrado e doutorado nas áreas de desenvolvimento de jogos. A *My Little Pony*, Fiat, Visa, Goodyear, Santillana e *Pearson* são algumas das marcas que já foram seus parceiros.

Conceito, arte, Dev/Coding, operações ao vivo e *game design* são trabalhos que a empresa desenvolve (GÓES; FERREIRA, 2016).

5.2.1.2 A Empresa E2

Fundada em 2012, na cidade de Recife, a empresa E2 é um estúdio de desenvolvimento de jogos *mobile* que tem o objetivo de criar jogos *free-to-play* (gratuitos para jogar) para o jogador casual dedicado. Os jogos produzidos pela empresa combinam a acessibilidade e apelo em massa de jogos casuais com o elevado potencial de retenção e monetização de jogos *mobile*. Alguns desses jogos são o *Dino Jump* (Figura 6), que conta com mais de 2 milhões de *downloads* e *Boney the Runner*, que conta com mais de 1 milhão de *downloads* (SIOUX, 2015).

Figura 6: Os jogos *Dino Jump* e *Boney the Runner*



Fonte: Góes e Ferreira (2016)

5.2.1.3 A Empresa E3

A Empresa E3 é uma empresa especializada em RA (Realidade Aumentada), uma tecnologia que permite uma visão aumentada digital do mundo real, ao mesmo tempo em que proporciona experiências interativas, através da publicidade, marketing e jogos *mobile*. Essa RA é uma nova forma que as empresas de jogos *mobile* usam para chegar ao varejo e a muitos outros setores. A Realidade Aumentada adiciona na tela do dispositivo móvel uma camada de informações que tornam a realidade mais interessante e lúdica. A tecnologia permite uma versão virtual e até melhorada do jogo e é uma concepção que permite uma interação do público com o produto, auxiliando na tomada de decisões e gerando novas experiências.

Essa firma produz jogos *mobile* e é especializada em tecnologias emergentes. Trabalha projetando e desenvolvendo soluções digitais na área de TI, com a tecnologia de Realidade Aumentada, como *advergames*, aplicativos e peças publicitárias em geral. Utilizam o enfoque da tecnologia para proporcionar e destacar o fluxo de imersão nos produtos, oferecendo relação entre cliente/ produto/ serviço (FLEURY; SAKUDA; CORDEIRO, 2014).

A E3, portanto, busca produzir soluções criativas e inovadoras que aproximam o público das marcas, fazendo com que haja uma conexão entre o *offline* e o *online*. Apresenta

ao mercado novas formas de comunicação interativa, baseadas em tecnologia e procura facilitar o fluxo de informações para os usuários. Trabalha com experiências sensoriais, por meio da comunicação interativa na busca de aproximar os consumidores das marcas, através de plataformas digitais (FLEURY; SAKUDA; CORDEIRO, 2014).

5.2.1.4 A Empresa E4

A Empresa E4 foi fundada em 2001 com apoio da incubadora do CIn/ UFPE e se tornou pioneira na criação de aplicativos de educação musical. Em 2003 começou a disseminar seus primeiros aplicativos, que passaram a ser vendidos nos EUA e Europa. Em 2004, foi uma das primeiras empresas a ingressar no Porto Digital de Recife. Participou por diversos anos do Conselho de Administração da instituição e recebeu o prêmio Santander de Empreendedorismo e Inovação na categoria tecnologia. Em 2009 e 2012, venceu o Prêmio Finep de Inovação como empresa mais inovadora do nordeste e uma das cinco mais inovadoras do Brasil.

A Empresa E4 criou o *Drums Challenge*, seu primeiro aplicativo de *iPhone*. Foi uma das primeiras empresas do Brasil a lançar um jogo nesta plataforma. E ficou entre os cinco mais vendidos na *AppStore* dos EUA. Em 2010, recebeu investimento do Fundo Criatec para investir em novos projetos educacionais e iniciou o desenvolvimento do Curso de Flauta. Neste mesmo ano, foi pioneira no desenvolvimento de *apps* para *tablets* quando lançou o *Drums Challenge*, que atingiu o posto de jogo musical de *iPad* mais vendido nos Estados Unidos e em vários países da Europa (ESCRIBO, 2015).

A Empresa E4 recebeu do CNPq, por intermédio do programa RHAE-Inovação, apoio para acelerar o desenvolvimento de seus conteúdos educacionais. Se tornou parceira da Abril Educação e passou a trabalhar com as editoras Ática e Scipione. Lançou a Turma do Som, que começou a ser utilizado em escolas de todo Brasil pelos alunos dos anos iniciais do ensino fundamental. Também iniciou uma parceria com a Editora Saraiva e recebeu o segundo Prêmio Finep de Inovação.

A empresa E4 fez parceria com a editora FTD e passou a trabalhar junto com ela na criação e distribuição de conteúdo digital para escolas públicas (PNLD) e privadas. Continuou evoluindo os projetos de música e as primeiras escolas públicas começaram a utilizar a Turma do Som e o Curso de Flauta. A empresa se tornou a primeira empresa de tecnologia educacional do Brasil a receber a certificação MPT.Br, que é a “ISO” dos processos de teste

de *software*. Também começou a trabalhar com o grupo Ibeq na construção de livros digitais (ESCRIBO, 2015).

No próximo subitem são apresentadas as técnicas e métodos de Coleta e Análise de Dados que compreendem este estudo. Dessa forma, exigiu atenção especial do entrevistador para com o informante, sem desconsiderar a importância de que esse meio é um dos principais veículos para que o estudioso atinja os objetivos que se propõe para desenvolver seu trabalho.

5.3 Plano de coleta de dados e construção do *corpus*

As técnicas e instrumentos de plano e coleta de dados são fundamentais para que se possam estudar alguns fenômenos específicos. Por isso, autores como Andion e Serva (2006, p. 163), acreditam que estes instrumentos “[...] podem enriquecer a análise que o pesquisador se propõe a empreender”.

A entrevista semiestruturada, considerada nesse estudo como instrumento de coleta de dados, é uma das técnicas mais populares utilizadas em pesquisas de cunho qualitativo (SEIDMAN, 1997, p. 1). Demo (1981, p. 291) aponta que esse instrumento é cabível “quando se necessita conhecer o ponto de vista de alguém sobre algo”. As entrevistas semiestruturadas, também conhecidas como entrevistas semiabertas, com seu roteiro flexível, serviram de base para a compreensão do fenômeno empreendedorismo/ empreendedor/ competências empreendedoras, observação do ambiente da pesquisa e descrição e análise do sujeito, com foco aprofundado no objetivo de estudo.

O motivo de escolha desse método foi a sua vantagem na comparação das respostas dadas pelos sujeitos entrevistados (DUARTE, 2005), o que permitiu novas possibilidades para a pesquisa. Foram realizadas quatro entrevistas, previamente agendadas, por *e-mail*, com os sujeitos desse estudo. Duas dessas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador, entre os meses de outubro e novembro de 2016. A terceira foi realizada por meio de conversas pelo aplicativo *whatsapp*, em um período de tempo de aproximadamente 20 dias, o que possibilitou ao entrevistador buscar respostas precisas de determinado ponto de vista do sujeito. A quarta e última entrevista foi realizada por meio do *software* Skype, no dia 28/01/2017, com duração de 37 minutos.

Elaboramos um protocolo de entrevista (Apêndice A) com perguntas específicas para os sujeitos envolvidos. Os entrevistados foram os dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* no Portomídia. O pesquisador buscou por meio do

instrumento de coleta de dados, investigar como se configuram as competências empreendedoras no comportamento desses dirigentes em meio a sua atuação no mercado.

O levantamento de documentos foi realizado por meio de materiais disponíveis em *sites* oficiais das empresas e postagens em páginas oficiais do *facebook*, tanto das empresas como dos entrevistados (ANDION; SERVA, 2006). Desse modo, a análise de documentos (GIL, 2006) foi compreendida para obter tratamento analítico, de acordo com os objetivos definidos neste estudo.

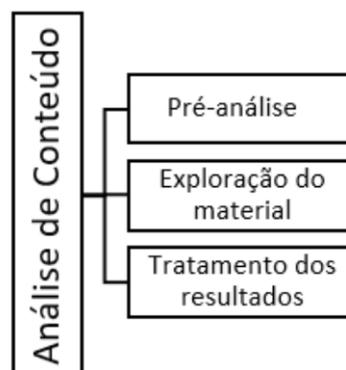
5.4 Tratamento e análise dos dados

O tratamento dos dados foi realizado conforme o modelo metodológico de análise de conteúdo de Bardin (2011), que define um conjunto de instrumentos e técnicas para extrair o sentido de um texto, garantindo a imparcialidade objetiva para análise das comunicações e utilizando unidades elementares para a identificação da frequência ou constância desses elementos, para realizar inferências e extrair significados.

Do conjunto de técnicas de análise de conteúdo, foi utilizada nesta pesquisa a análise por categorias ou análise temática (BARDIN, 2011; MINAYO, 2010), que desmembra o texto em unidades e subunidades que priorizam aspectos referentes à dimensão de competências empreendedoras (MAN; LAU, 2000).

A análise de conteúdo na modalidade temática foi compreendida três etapas: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação dos dados (BARDIN; 2011; MINAYO, 2010). Na pré-análise foi organizado o *corpus* da pesquisa. Na exploração do material foi tratada a compreensão, categorização e recorte das unidades de registro do texto. Para o tratamento dos resultados e interpretação da fala dos sujeitos foram ordenadas dimensões para cada grupo de competências estudadas.

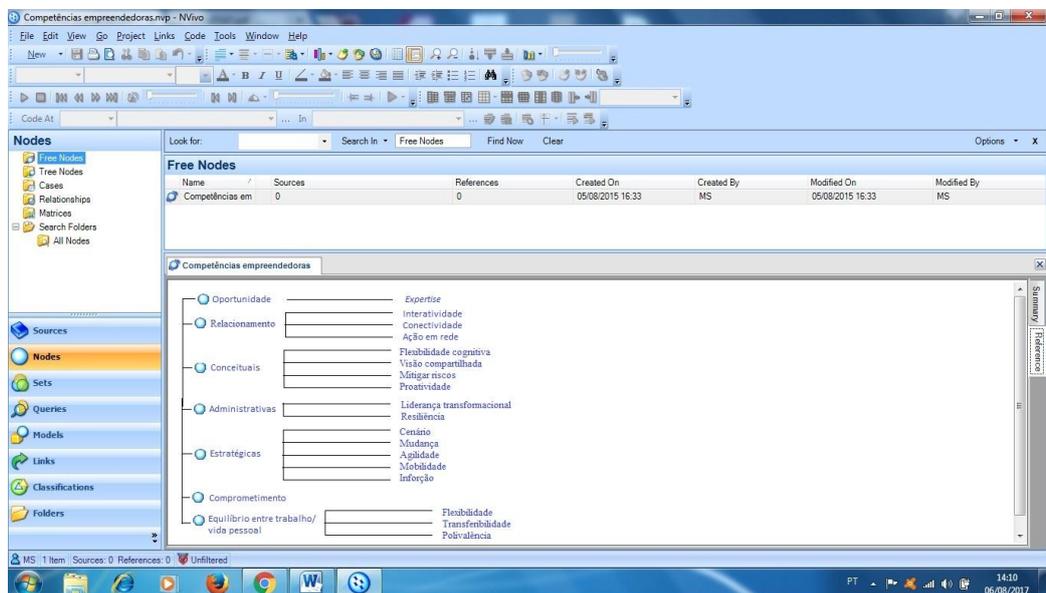
Figura 7: Fases da análise de conteúdo



Fonte: Elaboração do autor a partir de Bardin (2011).

Após a coleta dos dados qualitativos e transcrição das 04 entrevistas, foi utilizado como suporte o *software* NVIVO em sua versão 8.0 apresentado na figura 8. Este programa auxiliou na codificação dos dados, das unidades de análise e suas categorias. Por se tratar de um *software* de informação qualitativa, o processo de codificação do NVIVO facilitou no processo analítico do material coletado para garantir o esforço de interpretar os dados (SILVA; FIGUEIREDO FILHO; SILVA, 2015). O NVIVO (Versão 8.0) foi utilizado juntamente com uma abordagem indutiva sob a análise temática (BARDIN, 2011).

Figura 8: *Nodes* das competências empreendedoras apresentadas no NVIVO



Fonte: Pesquisa direta (2017).

As Entrevistas foram gravadas usando-se um áudio digital (gravador), em que se chegou ao total de 3 (três) horas, 2 (dois) minutos e 40 (quarenta) segundos de gravação, com um total de 15 (quinze) páginas transcritas, com espaçamento simples entre linhas. A consistência da transcrição foi verificada repetidas vezes pelo autor. Todos os elementos identificadores (nomes das organizações e participantes entrevistados) foram substituídos por códigos apropriados para que fosse preservada a confidencialidade dos entrevistados. Uma análise abrangente dos 4 (quatro) estudos de caso foi realizada para conclusões dos achados que foram apresentados neste estudo.

A técnica de triangulação apresentada a seguir, foi utilizada para a validade e credibilidade dos resultados (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011) e os diversos estudos de caso ajudaram na generalização. Embora as empresas fossem todas da indústria de jogos *mobile*, surgiram temas comuns a outros mercados, principalmente na área de tecnologia.

5.5 Critérios de validade e confiabilidade

A utilização da técnica que utiliza tanto as formas de validade quanto de confiabilidade constituem uma descrição do fenômeno a ser estudado, embora não consiga reproduzir a realidade, está sempre em busca de uma maior aproximação. Ela significa o reconhecimento de que a ideia de objetividade e verificação é construída e dirigida (MINAYO, 2010; PATTON, 1990). Portanto, os critérios de validade e confiabilidade quanto à objetivação definem o próprio movimento investigativo, conforme nos descreve Minayo (2010, p. 38):

[...] o próprio campo em que essas ideias surgem é também o terreno de questionamento daquilo que se verifica. De outro lado, o princípio de objetivação sugere também a crença na necessidade permanente de um diálogo crítico entre o investigador e seu objeto, sabendo que ambos compartilham a mesma condição histórica e os mesmos recursos teóricos.

Na pesquisa qualitativa, a crítica interna constitui a alma da ciência e da coincidência entre a realidade estudada e o produto da investigação, que é a utopia de qualquer marco teórico consistente (MINAYO, 2010, p. 238). Para Demo (1981), os critérios de coerência, consistência, originalidade e objetivação integram o marco da crítica interna da investigação científica que, de certa maneira, impedem a pesquisa de se tornar uma atividade especulativa ou empirista. Paiva Júnior, Leão e Mello (2011) afirmam que a confiabilidade assegura a outro pesquisador desenvolver uma pesquisa com os mesmos métodos e encontrar resultados aproximados.

O modo de assegurar a confiabilidade da pesquisa reside na utilização de algumas técnicas voltadas para o desenvolvimento do trabalho de campo, uma delas foi a técnica de triangulação e verificação de dados, de modo a se garantir a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo (BRESLER, 2007). Assim, utilizamos três diferentes fontes de confiabilidade dos dados: a validação comunicativa por meio das entrevistas (FLICK, 2013), a auditoria (CRESWELL, 2010) e a reflexividade (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011) para atender ao critério de triangulação e favorecer a fidedignidade do estudo.

As entrevistas foram gravadas com a autorização dos entrevistados e foram transcritas na íntegra. Esta transcrição foi organizada por área de competência e encaminhada aos entrevistados por *email* e pelo *facebook*, para que fosse validada a comunicação entre o pesquisador e o entrevistado. Esse critério possibilitou a obtenção da aprovação do

entrevistado em relação aos conteúdos de seus enunciados; o que permitiu todos os detalhes necessários para as evidências (FLICK, 2013).

A auditoria é uma estratégia de validade que faz uso de um auditor para examinar todo o projeto (CRESWELL, 2010). Neste estudo, o orientador desempenhou a função de auditor interno em todo o período da pesquisa. Ao passo que eram realizados o tratamento dos dados, as transcrições das entrevistas eram analisadas pelo orientador do estudo, juntamente com os resultados da categorização de cada entrevista, as passagens principais das falas dos sujeitos (texto e contexto) e a tabela geral com todos os resultados. Este procedimento de auditoria foi fundamental para minimizar a possibilidade de vieses interpretativos por parte do pesquisador.

E, por fim, ainda para o critério de confiabilidade, foi aplicada a reflexividade, que diz respeito ao observar do antes e depois do acontecimento. Para se entender esse critério, foi necessária uma reflexão e reestruturação categórica do processo de questionamento do pesquisador, o que foi fundamental para evitar vieses na interpretação (PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Portanto, tais técnicas possibilitam estudar os sujeitos desse estudo, nesse caso, os dirigentes de empresas desenvolvedoras de jogos *mobile*, especificamente suas competências empreendedoras na produção e comercialização desse produto. Logo, nosso interesse está dirigido, em primeiro lugar, nos processos centrados nesse sujeito (o dirigente); em seguida, nas habilidades desenvolvidas por esse sujeito (as competências empreendedoras) e nos elementos produzidos pelo sujeito (o jogo *mobile*) e, por último, nos processos originados pela estrutura organizacional de sua empresa.

6 Apresentação e Discussão dos Resultados

As evidências empíricas relativas aos dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* e referências do Portomídia (Arranjo Produtivo de Economia Criativa) desvelam resultados que respondem à pergunta central do estudo. A visão geral dos resultados de todas as áreas de competências apresentadas por Man e Lau (2000) e Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) é seguida por uma análise de cada uma das dimensões com base na codificação e ordenação dos dados, conforme o diagrama disposto no Quadro 2.

Foram delineados os condicionantes fundamentais ao fenômeno empreendedor e em relação às competências emergentes aos comportamentos dos dirigentes investigados, utilizando a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), com vocábulos ou expressões para maior obtenção das respostas.

Quadro 2: Competências Empreendedoras

Código	Classificação
10	Competências de oportunidade
11	Competências de relacionamento
12	Competências conceituais
13	Competências administrativas
14	Competências estratégicas
15	Competências de comprometimento
16	Competências de equilíbrio trabalho/vida pessoal

Fonte: Pesquisa direta (2017)

6.1 Dimensão das Competências de Oportunidade

A busca de oportunidades é uma característica subjacente do empreendedor relacionada ao seu desempenho na realização de uma ação empreendedora ou de determinada situação que se diferencia de aptidões naturais de uma pessoa comum. Refere-se à ideia ou proposta de nascimento de um negócio com potencial de sucesso, a partir de um levantamento intencional ao comportamento do mercado interno e/ou externo. Pode-se dizer que é um ponto de partida para desenvolver uma ideia de negócio, seguido de estudo prévio das possibilidades de consolidar a oportunidade.

6.1.1 Identificação de oportunidades de negócios a partir de experiências prévias

A identificação de cenários e reconhecimento dos mercados de jogos como reflexos da busca por oportunidade de negócios podem ser influenciados pela qualificação formal do empreendedor, por experiências vivenciadas nesse ramo de atividade durante sua formação profissional ou pela absorção do conhecimento advindo de pesquisas acadêmicas (ALBUQUERQUE; TEIXEIRA, 2016). Por isso, a identificação das oportunidades de negócios está atrelada às experiências prévias do empreendedor, conforme ilustrado no relato a seguir:

Antes mesmo de entrar para universidade sempre gostei de vídeo *games* e tinha o objetivo de trabalhar desenvolvendo jogos. Minha vida já estava direcionada para os jogos eletrônicos e eu **como jogador já conhecia muito sobre esse ramo** e minha formação acadêmica foi totalmente direcionada para desenvolvimento de jogos. Tanto minha Graduação, como meu Mestrado e Doutorado são em Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco, e minha área de pesquisa foi toda voltada para os jogos eletrônicos. Então, após **aprender na prática a desenvolver jogos** no Curso de Ciência da Computação, imediatamente tentamos criar um jogo nosso pra vender e distribuir no mercado, até que percebemos que três estudantes de Computação não iriam ter as **habilidades necessárias** pra criar o *design* de um jogo com uma experiência lúdica legal, criar toda a parte artística do jogo, também a parte de som, a gente não tinha essas habilidades, mas, ao mesmo tempo conseguimos criar processos de desenvolvimentos de jogos que terminaram nos ajudando a transformar a Empresa no que ela é hoje (E1 – p.1) **[grifo nosso]**.

Enquanto aluno do quarto período do Curso de Ciência da Computação pela Universidade Federal de Pernambuco, conheci alguns amigos e começamos a desenvolver jogos de forma independente, por conta própria, e eventualmente começamos a trabalhar em alguns títulos, mais robustos e bem feitos. A partir daí fomos adquirindo experiências que nos possibilitou permanecer no mercado de *games* (E2 – p.1).

Com relação às habilidades desenvolvidas pelos dirigentes voltadas para o reconhecimento oportunidades de negócios, a *expertise* se mostra uma competência que emerge em função da formação acadêmica e dos aspectos técnicos praticados pelos dirigentes em sua carreira profissional. Assim, esse resultado corrobora com o estudo de Baden-Fuller e Haefliger (2013), no qual afirmam que a composição de experiências associadas ao conhecimento técnico desenvolvido na academia passa por um momento de idealização do negócio até atingir o estágio de confiança em si próprio. Essa confiança aumenta ao passo que surgem parcerias com o mesmo potencial para a identificação dessas oportunidades. Além disso, autores como Eisfeldt, Lustig e Zhang (2016) integram essa discussão referindo-se ao acúmulo de experiências como forma de êxito para as ações futuras.

Podemos averiguar esses argumentos nos discursos proferidos por três dos entrevistados:

Por volta dos anos 2009/ 2010, foi exatamente nessa época que o mercado de jogos para *iPhone* estava em ascensão e tinha uma relevância entre os *App Stores*, mas não estava tão estabelecido como é hoje. Sabíamos que existia *Smartfone*, porém ainda não tínhamos um conhecimento técnico do nível de aprofundamento de receita que se poderia esperar do mercado de jogos *mobile*. Por isso foi primordial adquirir primeiro experiências para só depois iniciar o negócio. A gente não queria se aventurar em um mercado sem conhecê-lo antes (E2).

Conhecíamos o mercado muito vagamente, porém fomos **observando como estava seu crescimento**. Então foi quando resolvemos criar nossa primeira Empresa e ‘arriscar’. Os jogos móveis para celular estão em expansão e a gente não deve ignorar, pelo contrário, esse formato de jogo está sendo um ‘boom’ na economia e espero que continue sustentável por muito tempo (E3).

[...] Até porque, esse mercado de jogos *mobile* que é denominado de *external development*¹ é um segmento muito volátil, e exige que o empreendedor e/ ou desenvolvedor conheça bem o mercado. Então é necessário que a gente adquira espírito inovador e tenha boas parcerias. Nós precisamos **obter uma capacidade de identificar** o que há de novo no mercado e consecutivamente **novos segmentos para esse mercado**. Então, devemos combinar as **oportunidades tecnológicas aos novos recursos ou aos recursos já existentes, em maneiras originais e criativas** [...]. (E1 – p.1-2) [grifo nosso].

Nesse segmento de negócio, o empreendedor e o desenvolvedor de jogos precisam ter conhecimento com respeito a alguns aspectos do mercado, dos jogos que estão sendo produzidos e de demandas levantadas pelos jogadores. A definição proposta no estudo de Gao, Krogstie e Zang (2016) diz respeito ao fato de que para se produzir o jogo, é necessário antes direcionar seus objetivos para atividades intencionalmente articuladas que possam resultar em sucesso, a exemplo do *Pokémon Go* que marcou uma nova era para os novos modelos de interação com jogos para *smartphones*.

Bom, ao projetar um jogo, o desenvolvedor busca criar ferramentas que permitam uma melhor interação entres *gamers*, onde eles possam sentir-se atraídos por um universo mesmo que *online*, porém que o possibilite interagir com grupos de usuários que se identificam, em particular com aquele universo. Um exemplo bem conhecido é o *Pokemom Go* que usou o jogo *mobile* como ferramenta de fácil utilização para os vários públicos, especialmente os mais jovens, incentivando-os a visitar mais ou a passar mais tempo em espaços abertos, levando uma geração Y de jovens a valorizar lugares e ambientes naturais. Essa é uma ação que o jogo *mobile* traz para o subconsciente do indivíduo de modo intuitiva para apreciação do meio ambiente. Então, de maneira sistemática e analítica a gente pode abordar o processo de desenvolvimento de jogos, apesar de ser um **processo que exige muita**

¹ *External Business Development* (EBD) – Desenvolvimento Externo de Negócios – envolve em todas as unidades de negócios nas conexões iniciais, a fim de conduzir o processo de negociação e ajudar a identificar e fechar negócios com parceiros externos. Acelera o fluxo do tipo certo de ideias, buscando inovações visíveis fora da empresa, avaliando-as e trazendo as ideias mais adequadas para seus líderes e relacionando-as à aquelas apropriadas da organização (LAFLEY; CHARAN, 2008, p.118)

criatividade analiticamente com medições e processos bem definidos, e isso é crucial para conseguir trabalhar nesse tipo de demanda (E1 – p.2) [grifo nosso].

Buscar oportunidades em negócios que envolvem tecnologia, criatividade e inovação podem resultar em diferentes experiências que diferenciam dos segmentos de mercado tradicionais. O estudo de Edwards-Schachter *et al.* (2015) corrobora com essa visão ao destacar o perfil adequado de um empreendedor envolvido em segmentos de negócios para o mercado tecnológico, e que este desenvolve comportamento inovador e produz ideias úteis para auxiliar na exploração de oportunidades em novos mercados, em que são *identificadas lacunas de mercado não atendidas* ou segmentos parcialmente atendidos, com destaque para a combinação de vários recursos tecnológicos potencializados por meio de suas práticas inovadoras, o que pode envolver operações relacionadas às mudanças ambientais e negócios criativos.

6.1.2 Avaliação dos espaços de mercado não atendidos

O consumidor tem estado envolvido no cotidiano do jogo, por isso, o mercado desenvolve novas formas de produzir jogos e novos formatos que retratam a vida real de forma precisa a fim de que seja estimulado o jogador a adquirir e operar com esses artefatos de entretenimento.

Eu particularmente tinha uma **influência ilimitada para o consumo em jogos eletrônicos, que me possibilitou adquirir diferentes experiências para este tipo de atividade ao qual estou engajado**. Os *games* nos permitem desfrutar de percepções positivas que levamos para vida real. Então vi a **oportunidade de criar jogos móveis em que o jogador pudesse desfrutar de coisas que ele observa no seu dia a dia**, despertando nele o desejo para o **consumo** em jogar. (E2 – p.1) [grifo nosso].

Os *games* propiciam ao jogador maior aproximação com as fronteiras da realidade. Com isso, o consumo de jogos eletrônicos permite uma [re] leitura dos conceitos presentes nas diversas formas de percepção existentes no ambiente do jogo. Em vista disso, o empreendedor vê nessa oportunidade a chance de “avaliar as tendências e mudanças de mercado” (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006, p. 55). Corroborando com essa afirmação, em seu estudo, Lameris *et al.* (2015) afirmam que essa habilidade do desenvolvedor em avaliar tendências no mercado de jogos está correlata ao seu estilo de vida, pois quem produz jogos para dispositivos móveis está em um ambiente de tecnologia e seu aprendizado é constante e altamente dinâmico.

Com base nas definições dos estudos de Albuquerque e Teixeira (2016), Vale, Corrêa e Reis (2014), Edwards-Schachter *et al.* (2015), Mietzner e Kamprath (2013) Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), fica evidente que o empreendedor segue as tendências do mercado buscando o que há de melhor para atrair o consumidor, tornando-o ativo no processo de desenvolvimento e produção de um jogo, o que torna um aspecto criativo para o ímpeto comercial do produto.

6.1.3 As oportunidades por meio dos esforços de Marketing

Potenciais características direcionadas para detectar novas tendências e identificar segmentos de mercado mais lucrativos foram identificadas nas atividades dos dirigentes de empresas de jogos *mobile*, por meio de informações concretas, por intermédio de uma pesquisa mercadológica do ambiente externo para identificar qual produto lançar e o momento certo para isso.

Quando começamos, nossa empresa fazia *software* para educação musical que ensinava o consumidor a tocar violão. Então, a gente fez alguns *softwares* desse tipo que foram exportados para vários países, o que nos deu um retorno significativo e certo ‘nome’ para nossa empresa. Nossa empresa foi criada no ano de 2000 com um nome fantasia diferente do que temos hoje. Depois de alguns anos, os jogos musicais passaram a ser muito comuns na internet, foi quando estava surgindo o *ifone*, e passamos a colocar nossos jogos no *play store*. Então, aproveitamos nosso *know-how* de música pra fazer jogos musicais para aplicativos móveis. Foi bem legal, porque a gente conseguiu ficar entre as cinco maiores empresas na área de jogos musicais, e muita gente começou a nos conhecer. Fizemos também jogos no *orkut*, em seguida no *facebook* e outras redes sociais que foram surgindo. Mas todo esse trabalho não foi aleatório. A gente fazia pesquisa em vários sites nacionais e internacionais para identificar o momento certo de começar. Então a oportunidade veio, e nós a abraçamos (E4 – p. 1).

O relato do dirigente (E4) mantém o foco no aspecto técnico da produção de jogos, levando em consideração sua habilidade adquirida pela experiência, o saber prático, sua dedicação com as funções de *marketing* e os gargalos apresentados nas suas pesquisas para o desenvolvimento de jogos musicais. Essa gestão e visão de negócio são tratadas nos estudos de Fleury, Nakano e Cordeiro (2014) e Fleury, Sakuda e Cordeiro (2014) culminado em estratégias de *marketing* direcionadas para diferentes situações que caracterizam o mercado de desenvolvimento de jogos.

Ainda podemos observar no relato a seguir, resultados associados a ações que refinaram e aperfeiçoaram os objetivos do empreendedor, no sentido de redefinir sua estratégia de *marketing*, usando o capital humano, ou melhor, profissionais como: *design* de jogos, programadores, artísticas gráficos, modeladores e demais profissões que executem uma

produção de mão-de-obra operacional específica para o desenvolvimento de jogos musicais, levando em consideração as oportunidades aparentes.

Encontramos nos *games*, em especial nos jogos *mobile* muitas oportunidades de desenvolver entretenimento, porém assim como vários outros desenvolvedores de jogos, nós também buscamos identificar e definir as oportunidades. Para isso foi necessário fazer uma pesquisa de *marketing* específica para obter a informação do mercado que a gente queria naquele momento (E3 – p. 1).

Os recortes revigoram a discussão do estudo de Chen, Tu e Chen (2016), que afirmam que uma pesquisa de marketing para o setor de jogos *mobile* se torna bem elaborada quando há contribuição do empreendedor para o reconhecimento de oportunidades. Desse modo, Bojja, Nedunchezian e Wang (2015) asseguram que são particularidades do empreendedor criar mecanismos para detectar o nível de desenvolvimento do setor, calcular o aumento dos gastos dos usuários com determinado jogo e medir os níveis de satisfação dos jogadores associados ao aumento dos gastos com jogos móveis. A pesquisa de marketing realizada de forma correta contribui para o reconhecimento dos esforços concentrados em observar a melhor maneira de tirar proveito das oportunidades.

6.2 Dimensão das Competências de Relacionamento

A Competência de relacionamento é caracterizada por um empreendedor digitalmente conectado e globalizado, tecnicamente competente, aberto a desafios, dotado de um comportamento empreendedor emergente que auxilia na qualidade do relacionamento interpessoal em empresas de base tecnológica, busca aqueles que podem auxiliar no seu desenvolvimento e esforça-se para fazer diferença e medir seu próprio sucesso.

6.2.1 Construindo redes de relacionamento

O empreendedor avalia de forma estratégica os modos como serão desenvolvidos os relacionamentos, e para isso criam iniciativas para trabalhar junto com a academia com pesquisadores que tenham projetos direcionados à área de *games*. Os projetos são desenvolvidos na empresa e submetidos à CAPES, CNPQ e FACEPE. O relato a seguir vem a corroborar esse pensamento:

Para o primeiro trimestre de 2017 a gente tem algumas teses de investimento que necessitam de pesquisas, então enviamos nossos projetos para professores da Universidade Federal de Pernambuco que tem grupos de pesquisa nessa área. Eles avaliam o projeto, submetem a CAPES, CNPq ou FACEPE, e se deferidos, colocam

seus **alunos mais engajados** para trabalhar no projeto e conseqüentemente executar da melhor forma possível. Estrategicamente a gente vai tendo iniciativas no decorrer do ano que irão demandar e envolver essas pessoas (E1 – p.3).

Figura 9: Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 25/11/2016



Fonte: Página da Empresa E4 no Facebook (2017)

Os recortes apresentados na figura 9 evidenciam certa interação entre empreendedor, universidade e instituto de pesquisa, o que constitui uma tríplice hélice de relacionamento e troca de experiências e informações com a finalidade de buscar posicionamento no mercado. Desse modo, autores como Törnroos, Halinen e Medlin (2016) asseguram que essas relações contribuem para o mapeamento do mercado e ajudam o empreendedor a ter uma visão ampla do seu negócio, coletar informações para identificar problemas e tomar decisões precisas por meio dessas informações. Por isso, Lodish, Morgan e Kallianpur (2002) afirmam que o empreendedor que busca levantar informações de mercado, se mostra atento a espaços de mercado não atendidos.

A atuação do dirigente voltada para manter relacionamentos com as entidades representativas *Gedigames*, *Abragames* e *IGDA*, os conecta a redes com atores de negócios. Logo, o que se percebe é que tais dirigentes emulam confiança, comprometimento e respeito com essas relações comerciais. Essas características podem ser identificadas no discurso de atores, que se segue:

Eu particularmente acredito que a indústria brasileira de *games* em nível de relacionamento, como um todo, ainda precisa melhorar muito. Porém, temos aqui no Brasil institutos e associações direcionados para área de jogos eletrônicos, justamente com a finalidade de unir esses atores/ desenvolvedores. Por exemplo,

temos a *Abragames*² que é uma associação brasileira de *games* e grupos de estudos como a *Gedigames*³. E mesmo assim, comparado a outros países ainda estamos caminhando em passos curtos. Mas felizmente, se formos comparar a dez anos atrás, melhoramos muito, e espero que esse relacionamento aqui aumente ainda mais. Já aqui em Pernambuco é muito próximo ao quadro geral do Brasil. Quando falamos em relacionamento, chega a ter muitas similaridades (E1).

O *International Game Developers Association* - IGDA⁴, por exemplo, é uma instituição que procura fazer com que os desenvolvedores de vários países se conheçam e troquem informações. O IGDA tem como objetivo unir a indústria internacional de *games*. Então, **é essencial que criemos relacionamentos com esses atores para troca de experiências e fortalecer o mercado local.** (E2 – p.5) [grifo nosso].

Existe uma **troca ideias e experiências mútuas** entre os desenvolvedores, as empresas e institutos de pesquisa como a *Abragames*, *Gedigames* e o *IGDA*. Por isso, nós precisamos criar **processos interativos** em redes com propósito de discutir as novas tendências do mercado de jogos no geral, e principalmente **criar novas ferramentas tecnológicas** para esse mercado (E4).

Figura 10: Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 04/10/2016



Fonte: Página da Empresa E4 no Facebook (2017)

² *Abragames* (Associação Brasileira dos Desenvolvedores de Jogos Digitais) - surgiu como uma entidade sem fins lucrativos e com o objetivo de fortalecer a indústria nacional de desenvolvimento de jogos (ABRAGAMES, 2016).

³ *GEDIGames* (Grupo de Estudos e Desenvolvimento da Indústria de *Games*) - tem como objetivo pesquisar o desenvolvimento da indústria de *games*, que compreende um amplo conjunto de atividades relacionadas à produção, distribuição, uso, promoção e suporte técnico a jogos digitais e simuladores (GEDIGAMES, 2016).

⁴ *IGDA* (*International Game Developers Association*) - Associação profissional sem fins lucrativos independente focada em desenvolvedores de jogos individuais (IGDA, 2016).

A evidência empírica indica que nos relacionamentos em redes sociais, os processos de cooperação e a **capacidade de interatividade** constituem características emergentes de dirigentes de empresas de *games*. Além disso, a **interatividade** proporciona ao dirigente um estreitamento das relações e de interação com parceiros, criando laços de confiança e credibilidade, para que sejam construídos relacionamentos sólidos e eficazes entre os atores de negócios.

6.2.2 Utilizando as redes de relacionamento

A necessidade de compreender a utilização dessas novas formas de relacionamento e de organização presentes nas redes de negócios incide no fortalecimento dos laços de confiança e credibilidade, além de reforçar o papel das redes agenciadoras do processo catalisador de negócios e das práticas empreendedoras. (MITCHELMORE; ROWLEY, 2013; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2006). Nesse caminho, percorremos os estudos de Mitchelmore e Rowley (2013), Jena e Sahoo (2014) e Secundo, Schiuma E Passiante (2017) e percebemos que há uma compreensão de elementos basilares que fomentam o relacionamento empreendedor por meio da troca de informações em redes de negócios com diversos canais abertos para a comunicação, como: redes sociais, fóruns virtuais, canais, *blogs* e *websites*.

Utilizar uma rede de relacionamento é sempre muito importante para qualquer empresa principalmente no ramo de TI. Nós mantemos uma parceria com a Intel por dois anos e desenvolvemos uma aplicação pra uma câmera da Intel que hoje em dia está presente em *smartphones*, *tablets* e computadores. Também desenvolvemos um jogo educativo utilizando uma câmera de *kinect* em aplicativos móveis. Essa parceria nos rendeu projetos com a Intel e alguns de seus parceiros. Fortaleceu nossa imagem, e possibilitou uma **conectividade** com uma rede de parceiros que nos rendeu uma maior captação de recursos (E3).

Figura 11: Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 30/09/2016



Fonte: Página da Empresa E4 no Facebook (2017)

O ato de estabelecer relacionamentos em redes de negócios indica a existência de uma troca de interações positivas para os atores envolvidos. Assim como, podemos observar no discurso do dirigente (figura 11) que a **conectividade** em rede emerge possibilitando ao empreendedor a eficiente alocação de novos recursos financeiros para manter-se no mercado. Desse modo, essa declaração do dirigente corrobora com a afirmação decorrente dos resultados de estudos de Ring e Van De Vem (1994) e Brush, Greene e Hart (2002) que reconhecem que quando o empreendedor se mantém conectado a redes de relacionamento, este atrai novos recursos e a capacidade de criação e fortalecimento de uma imagem de confiança.

6.2.3 Negociando com parceiros

Qualquer discussão sobre relacionamento para os negócios permite a criação estratégica baseada no fortalecimento de uma empresa e sua articulação em rede (GREVE; SALAFF, 2003). O empreendedor deve procurar criar parcerias capazes de disseminar soluções para obter os resultados esperados. Assim, essas parcerias tendem a fortalecer a imagem e credibilidade da empresa ou da rede em diferentes aspectos organizacionais.

Hoje a gente tem 4 (quatro) sócios, sendo 3 (três) pessoas físicas e 1 (uma) pessoa jurídica que é o CRIATEC⁵, e que se tornou nosso sócio e parceiro ao mesmo

⁵ CRIATEC - Fundo de Investimentos de capital semente (tendo o BNDES e o BNB como cotistas) destinado à aplicação em empresas emergentes inovadoras, em estágio inicial (inclusive estágio zero), que precisam de capital e suporte em gestão, e que projetem um elevado retorno.

tempo. O CRIATEC é uma entidade com fundo de investimento que entrou em sociedade conosco a partir de 2012, e nos deu aporte financeiro, financiando nossos projetos. A ideia do CRIATEC é investir em tecnologia e inovação, lucrar com isso e sair daqui a pouco. Eles compraram uma porcentagem das ações da empresa, deu um suporte financeiro, a empresa cresceu significativamente, e a ideia é que eles vendam a parte deles de volta pra gente. Além de suporte financeiro o CRIATEC nos oferece uma rede *networking* de contatos com empresas nacionais e internacionais, o que ajuda muito na criação e desenvolvimento dos nossos produtos. Essa **ação em rede** não só ajudou nossa empresa a crescer, mas também fez com que a gente aprendesse muito. Então, o interesse do fundo é que a gente se dê bem para que a empresa cresça e tenha retorno para eles. Esse é o papel deles aqui dentro, tipo, a gente não paga nada ao fundo, o fundo simplesmente colocou dinheiro e tem uma porcentagem na sociedade da empresa, e quando sair, a ideia dele é nos vender de volta suas ações e multiplicar aquele dinheiro que ele investiu (E4).

Figura 12 Publicação da página da Empresa E4 no Facebook – 03/07/2016



Fonte: Página da Empresa E4 no Facebook (2017)

Como tínhamos um *know-how* de educação por trabalharmos com aprendizagem de instrumentos musicais em plataformas tecnológicas, passamos a unir educação e tecnologia, e criamos um portal com vários aplicativos para baixar em celular e *tablet* que ensinavam música pra crianças em idade escolar de nível fundamental, já que a música passou a ser obrigatória nas escolas. Passamos a ter certa visibilidade para algumas editoras famosas aqui no Brasil. Essas editoras começaram a demandar produtos que ensinasse música para aprendizagem nas escolas. Então foi quando a gente começou a ficar conhecido por grandes editoras como Saraiva e Abril. Todas passaram a serem nossos clientes e usar os nossos produtos, o que fez com que a empresa tomasse um rumo bem mais para área de educação do que pra música. Mudamos o nome da empresa, que hoje tem uma proximidade maior com o aluno, e uma conversa educacional com roda de informações interativas com o professor. Então nosso propósito mesmo é fazer um trabalho com mais interatividade e tecnologia para atender várias escolas dos estados de Alagoas e Pernambuco, com produtos de educação direcionados para o ensino infantil e fundamental. Então, saímos daquela parte que era fazer apenas *software* musical para o público em geral, ou seja, qualquer pessoa que entrasse no nosso site conseguia comprar e baixar afinadores e para aprender a tocar violão. A gente se tornou uma empresa de solução

tecnológica pra educação, oferecendo aplicativos onde se consegue colocar livros digitais para trabalhar a didática em sala de aula (E4).

Os fragmentos da figura 12 revelam um processo emergente de interação entre parceiros que diz respeito à **Ação em Rede**, em que ambas as partes apresentam uma forma de jogo “ganha-ganha” proporcionando um fluxo de investimentos e informações de qualidade e confiabilidade, baseado em estratégias de relacionamento e colaboração social. Essa postura é reconhecida pelos autores Törnroos, Halinen e Medlin (2016) que afirmam que essa ação em rede é uma forma de organização que requer a concentração de várias habilidades empreendedoras e que exige de seus membros uma nova forma de pensar, de estruturar estratégias e de dosar um equilíbrio entre cooperação e competição.

6.3 Dimensão das Competências Conceituais

As competências conceituais são caracterizadas por um empreendedor ágil e observador, capaz de reconhecer cenários de incerteza e arriscar-se sob eles. Dar importância ao aprendizado contínuo e compartilha conhecimento e atitudes, desenvolve ações velozes e intuitivas para diferentes situações. É considerado dinâmico, detentor de conhecimentos tecnológicos de cunho inovador, e tem papel fundamental para no desenvolvimento de seu negócio.

6.3.1 Raciocinar de forma criativa

Diante da magnitude do processo de inovação, a reflexão criativa como ação gerencial sempre obteve destaque no cenário acadêmico e tecnológico (MUZZIO, 2017). Por isso, pensar de forma criativa é algo *inerente* a todo indivíduo que está diretamente vinculado às práticas de desenvolvimento de jogos eletrônicos, sejam eles produzidos para *desktop*, console ou dispositivos móveis. Do ponto de vista empírico, podemos observar essa confirmação no depoimento a seguir:

Somos pressionados todo tempo a chegar com ideias criativas, mudar e produzir respostas a todo instante. **Compartilhamos essas ideias** e fazemos uma seleção criteriosa do que pode ser realmente proveitoso para o projeto. Por isso, gerar, elaborar, promover e implementar ideias criativas já é algo nosso. É uma característica que a gente desenvolve nesse segmento de mercado. Acredito que algumas pessoas até nascem com essa característica, mas a maioria desenvolve. Eu particularmente **desenvolvi esse talento na academia**, e tudo que vejo ou leio me inspira para algo novo. Eu aprendi a pensar com criatividade na academia e estou **aprimorando** esta habilidade **no mercado tecnológico** dos *games* (E1 – p.5).

Considerando os traços de personalidade que englobam o comportamento e as características dos dirigentes de empresas de jogos *mobile*, suas habilidades são descritas pelo entrevistado (E1) destacando a criatividade como aspecto relevante para o desenvolvimento e compartilhamento de novas ideias. Corroborando com o estudo de Muzzio (2017), em que podemos observar no respondente que a criatividade não é algo que vem por acaso. A criatividade é uma condição necessária para se alcançar vantagem competitiva em um cenário de inovação. Logo, com base nesse comportamento, a criatividade é descrita por Dong *et al.*, (2017), Edwards-Schachter (2015), Frederiksen e Knudsen (2017), Fung (2017), Lameris *et al.*, (2015) e Lampel e Germain (2016) como uma habilidade desenvolvida por um líder que empenha-se para adaptar-se a mudanças tecnológicas.

Para raciocinar de forma criativa é necessário que o empreendedor compartilhe suas ideias com seus interagentes como forma de suprir suas necessidades na condução dos projetos (SILVA, 2015), entretanto habilidades desenvolvidas, como: **flexibilidade cognitiva e visão compartilhada**, são respectivamente consideradas competências emergentes para este setor (FREDERIKSEN; KNUDSEN, 2017).

6.3.2 Lidando com os riscos

Ao tratar de cenários de incerteza, o empreendedor ao perceber situações de risco, se desdobra para manter o controle interno livre das ameaças e processos de perda de ativos financeiros, a exemplo da carga tributária e fluxo de caixa. Desse modo, o cenário de jogos *mobile* permite-nos indagar sobre qual é a percepção dos dirigentes com respeito às ameaças existentes no universo dos negócios e como controlar e reduzir os riscos nessas organizações.

Como a maioria dos riscos que corremos são voltados para parte tributária e financeira, nós tentamos mapear essas situações de risco e trabalhamos em **mitigar** esse risco de fluxo de caixa a todo tempo da melhor forma possível, porque quando houver um projeto maior que o esperado e caso haja algum atraso na sua finalização ou entrega, ou o cliente decidir rescindir o contrato, ou o dólar cair muito, ou até mesmo alguma tributação que não entendemos, devemos estar preparados. Primeiro porque é muito difícil obter crédito no Brasil pra suprir esse tipo de necessidade repentina. Apesar disso não temos nada muito formal de risco e confiança, porém existem alguns aspectos do negócio que a gente entende que são arriscados, então medimos mais ou menos pra cada projeto, e para cada aspecto desse projeto que passam pelos os índices que medimos, sempre prestando atenção nos prazos e fazendo acompanhamentos regulares (E1 – p.5) [**grifo nosso**].

Há de se considerar no discurso do dirigente (E1) que a estabilidade financeira é um aspecto indutor para o desenvolvimento de um startup iniciante na área de *games*. Assim, esta estabilidade é algo a ser apresentado como um dos principais motivos sua permanência no

mercado. Por isso, essa situação é apresentada por Siam e Rifai (2016) como um desafio para desenvolvedores de jogos que estão iniciando no mercado e precisam angariar fundos de financiamento para seus projetos, especialmente aqueles em que se encontram em estágios iniciais, onde o risco é classificado como muito alto.

Os líderes do setor financeiro formal, incluindo bancos e outras instituições financeiras, sentem-se receosos de colaborar com o financiamento para *startups* recém criadas e que ainda não têm como se sustentar no mercado. Por isso, esse desafio é apresentado no estudo de Situmeang *et al.* (2016) em sua abordagem analítica descritiva com base em instrumentos estatísticos que revelam as barreiras para o financiamento dessas empresas.

Esse tipo de entendimento com respeito a financiamentos de projetos inovadores arriscados é evidente no mercado de jogos *mobile* e por isso indispensável uma reflexão do desenvolvedor sobre as próprias práticas, cujo olhar diferenciado o permite visualizar cenários futuros.

Pelo próprio formato de trabalho que é desenvolvido em nossa empresa, o risco já é algo inerente. Os nossos projetos envolvem um significativo índice de risco, porém não temos como definir exatamente quanto. A parte de financiamento desses projetos é a mais preocupante em se tratando de risco e confiança, por isso trabalhar com os parceiros certos é imprescindível a fim de **mitigar** o risco. Entramos em contato com os parceiros que geralmente financiam parte do projeto, o que já reduz em torno de 50% o risco, porém o parceiro que financia quer ver o retorno desse investimento como forma de receita para ele. Além do investimento financeiro, esses parceiros também investem na publicação e distribuição do jogo, e estes, de certa forma irão contribuir para a redução dos riscos envolvidos (E2 – p.5) [**grifo nosso**].

As observações de autores como Mills e Reiss (2017) se coadunam com as evidências empíricas apresentadas e ilustradas com o recorte sobre risco, confiança e suas evidências regulares em setores criativos, pois é nesses setores onde ocorre maior índice de mudanças nas relações de trabalho, tornando as operações de mercado mais subjetivas e voláteis. Em consequência disso, emerge do discurso dos dirigentes a **mitigação de riscos** usada para controlar as ameaças.

6.3.3 Ter autonomia e vontade de aprender

O forte grau de autonomia no comportamento dos dirigentes de empresas de jogos eletrônicos se torna evidente na sua rotina de trabalho. Logo, suas ações resultam de seu autoaprendizado e aquisição de conhecimentos e habilidades concentradas nos processos de

inovação e criatividade, visando a introdução de mudanças contínuas nos seus processos de trabalho.

Figura 13: Publicação da página da Empresa E1 no Facebook – 08/09/2016



Fonte: Página da Empresa E1 no Facebook (2017)

É evidente que para trabalhar com *games* o desenvolvedor precisa estar aprendendo todo dia. Até porque as novidades surgem repentinamente e nós precisamos ter a capacidade de aprender e entender as coisas com rapidez para tomar uma iniciativa de imediato se for necessário. O mercado de jogos exige isso da gente e precisamos está preparados para isso o todo tempo. Por isso, que aprender coisas novas faz parte de nossa rotina e nos proporciona adquirir habilidades como autonomia e proatividade pra trabalhar nesse tipo de negócio (E3).

Com base nos recortes das falas dos dirigentes (figura 13), podemos observar um comportamento autônomo concentrado no seu envolvimento com o trabalho. Logo, emerge desse comportamento autônomo, um indivíduo **proativo**. Nesse sentido, os autores os autores Parker e Bindl (2016) asseveram que a proatividade está atrelada a habilidades gerenciais acompanhadas de empenho, determinação e perseverança.

6.4 Dimensão das Competências Administrativas

As competências administrativas são caracterizadas por um empreendedor que de maneira eficiente se desdobra para fortalecer seu negócio. Utiliza-se de suas potencialidades para liderar de forma positiva e criativa com alto desempenho e motivação das pessoas.

6.4.1 Liderança

A liderança vem sendo fator determinante para o comportamento empreendedor, envolvendo as práticas organizacionais direcionadas para um ambiente de aprendizagem e criatividade. Por isso, se desdobrar em mecanismos de planejamento, organização, comando, motivação, delegação e controle (MAN; LAU, 2000) refletem uma característica peculiar do empreendedor.

Eu procuro sempre trabalhar para que os mecanismos de planejamento da empresa sejam renovados anualmente ou até mesmo semestralmente, dependendo do que está sendo demandado pelo mercado de *games* no momento, o que inclui diversas iniciativas pra melhorar o desempenho, e como planejar cada projeto especificamente. No caso dos mecanismos de comando e controle, são alinhados para cumprir com o calendário, o que exige o **gerenciamento do tempo** e o comprometimento no desenvolvimento e conclusão do projeto. (E1 – p.7).

Dentre os mecanismos de planejamento sempre procuramos (os sócios) chegar a um consenso junto com a equipe, para trabalhar conforme um cronograma montado com base na demanda semestral ou anual, dependendo do tempo de realização do projeto. Porém ter **experiência** e **tempo** disponível para **usar a criatividade** é primordial para um bom planejamento. Por isso quando vamos trabalhar no planejamento de determinado projeto, sempre procuramos engajar aqueles mais **experientes** e abrir pautas para críticas e sugestões da equipe, o que nos possibilita um **ambiente de colaboração e criatividade**. Nesse ambiente de liberdade, a própria equipe se organiza para fazer as tarefas e o produtor apenas define quem vai fazer determinada tarefa, o que não é necessariamente uma regra. No caso da motivação especificamente é dar máximo de liberdade possível – liberdade de escolher em qual projeto trabalhar, liberdade de horário, liberdade de como fazer a tarefa, liberdade de onde fazer a tarefa, no trabalho ou em casa. A motivação está relacionada a escolha de **autogerenciamento**, fazer o trabalho do jeito que achar melhor. Porém, a avaliação é feita basicamente no cumprimento de objetivos. No caso dos mecanismos de controle estão relacionados ao comprometimento com aquele objetivo da semana, onde, no fim da semana serão avaliados se os objetivos foram atingidos ou não e aí ele recebe um *feedback* baseado nisso, nesses resultados (E2 – p.5-6) **[grifo nosso]**.

Eu costumo dizer que, para crescer, temos que procurar fazer de cada empregado um empreendedor. Todos os funcionários são incentivados a ter autonomia. O empreendedor tem que ser autônomo, resiliente e inovador (E4 – p.4) **[grifo nosso]**.

Foram evidenciadas as questões de *expertise* tanto dos dirigentes/ sócios quanto dos colaboradores/equipe, baseadas em experiências prévias desenvolvidas no mercado de *games*. Desse modo, essas experiências possibilitam ao líder ter certo grau de flexibilidade sobre a

equipe, porém com atividades efetivadas por meio de participação colaborativa e promovendo o consenso entre os parceiros no processo de tomada de decisão, além de motivar a equipe. Tornando essas características inatas de uma **liderança transformacional**, que ao mesmo tempo em que oferece um ambiente aberto e tolerante, também é propício à criatividade (DONG *et al.*, 2017). Já os depoimentos de autores como Southwick *et al.* (2017) evidenciam que a **resiliência** é um elemento chave para o empreendedor tomar decisões em ambientes criativos e sujeitos à mudança. Desse modo, a liderança transformacional e a resiliência emergem do comportamento dos dirigentes de empresas de *games*.

O direcionamento dessas ações desenvolvidas é explicitado por meio do caráter autônomo do empreendedor para também manusear tais mecanismos de planejamento, o que requer a busca por recursos físicos, financeiros e tecnológicos.

Os recursos financeiros, apesar de serem limitados, são específicos para cada tipo de projeto o que nos torna uma empresa projetizada, então o recurso vem de fontes como cliente ou de um projeto próprio, e é pré-definido a serem gastos em determinados projetos, em curto tempo, criando uma boa expectativa de retorno. Os recursos tecnológicos são basicamente licença de *software*, um repositório de códigos de arte que todo mundo tem acesso (E1 – p.6).

Em meio à necessidade de atender a todas as demandas (com prazos curtos) com um orçamento limitado, esses dirigentes têm a responsabilidade de alocar os recursos de forma a garantir a eficácia e a efetividade do seu negócio.

6.4.2 Dinamizando o empenho dos talentos

A competência administrativa também se refere à eficiente alocação de talentos, pois é importante gerar estímulos que dinamizem o empenho dos talentos internos. Os depoimentos a seguir corroboram com esse pensamento:

Sempre damos crescente atenção à retenção de talentos levando em consideração pessoas com características que instigam em especial ao processo criativo, a geração de novas ideias e inovação. Esse é um elemento fundamental para trabalhar em um cenário como este, pois a indústria de *games* exige altos investimentos em um potencial humano que transforme ideias em realidade criativa (E1).

Nossa locação de talentos se faz através do planejamento de *Sprints*⁶, que para cada projeto, se tem um planejamento (geralmente nas segundas-feiras) em que se entende qual será o objetivo que aquele projeto deverá ter pras próximas duas

⁶ *Sprints* são ciclos (tipicamente mensais) que representam um *Time Box* dentro do qual um conjunto de atividades devem ser executadas. São metodologias ágeis de desenvolvimento de *software* iterativo, ou seja, o trabalho é dividido em iterações, que são chamadas de *Sprints*.

semanas, que será alinhado a um calendário de longo prazo, e definir quantas e quais pessoas que irão trabalhar (nesse determinado período) naquele projeto para se cumprir com aquele objetivo (E2 – p.7).

Figura 14: Publicação da página da Empresa E3 no Facebook – 31/01/2017 e Publicação da página da Empresa E1 no Facebook – 05/01/2017

Inovação para o Aprendizado
31 de janeiro às 09:10 · 🌐

Oportunidade

A [redacted], empresa que leva inovação para as escolas da educação infantil, está buscando um novo profissional para integrar sua equipe.

Esta é uma oportunidade única para quem tem espírito inovador e quer participar da criação e disseminação de conteúdos interativos que são utilizadas por milhares de alunos e professores.

O profissional irá desempenhar atividades com as várias equipes da empresa, destacando-se:

- Seleção, curadoria e criação de conteúdo para objetos digitais (jogos, infográficos etc);
- Treinamento e suporte aos professores das escolas parceiras;
- Divulgação dos projetos da empresa nas escolas que ainda não são adotantes.

Buscamos um profissional que queira fazer carreira e crescer conosco, mudando a educação Brasileira e transformando a Escrito em uma referência mundial.

♦ Perfil desejado:
Possuir título de Mestre ou Doutor em educação, psicologia cognitiva, letras ou áreas afins.
Excelente conhecimento em educação;
Excelente comunicação interpessoal;
Garra, foco e vontade para fazer a diferença para as escolas.

♦ Diferenciais (não são obrigatórios, mas contam pontos):
Ter trabalhado em escolas;
Ter conhecimento em educação infantil.

♦ Interessados devem enviar CV com o histórico escolar para vagas@escrito.com até 06 de Fevereiro de 2017

Games compartilhou a publicação de RaidHut.
5 de janeiro às 01:09 · 🌐

A [redacted], empresa parceira da [redacted], está em busca de um Analista de Operação.

Gosta da jogos? De MMO? Tá esperando o que?

[redacted]
4 de janeiro às 20:39 · 🌐 Curtir Página

A [redacted] publicadora de jogos online com a missão de levar para o mercado uma inovadora experiência em entretenimento digital, está recrutando novos colaboradores!

Há oportunidades no cargo de "Assistente de Operações". Conheça um pouco mais sobre a função:

👉 Requisitos necessários:

- Habilidade com pacote office (Excel, Word, Outlook).
- Inglês intermediário.
- Gostar de games!
- Conhecimento básico sobre MMORPGs.
- Vontade de aprender!

👉 Principais atribuições:

- Atendimento e suporte aos jogadores.
- Análise e monitoramento de contas do jogo.
- Análise de atividades irregulares.
- Criação de notícias e eventos ingame.
- Participação no processo criativo de novas atualizações para o jogo!

👉 Benefícios:

- Trabalhe com pessoas que tem experiência em desenvolvimento e publicação de games.
- Monte seu horário e trabalhe da forma que você produz melhor!
- Empresa com sede no Porto Digital do Recife.
- Local de trabalho muito agradável e com ótima estrutura.

👉 Valor da bolsa e carga horária a definir com o contratado.

👉 As vagas de estágio são direcionadas aos estudantes com nível médio completo e graduação incompleta nas áreas de: ADMINISTRAÇÃO, PSICOLOGIA, JORNALISMO ou cursos relacionados à área de JOGOS.

👉 Se você gosta de games e deseja atuar no nosso quadro de colaboradores, respondendo comentários e interagindo com os jogadores, preencha este formulário e aguarde o nosso contato!

Fonte: Página das Empresas E3 e E1 no Facebook (2017)

Existe uma atenção voltada para os talentos (figura 14), assim como o compromisso de levar em consideração o potencial humano e criativo das pessoas. Corroborando com Latukha (2017) que afirma que os benefícios de uma estratégia de gestão de talentos efetuados de forma eficaz em um setor criativo e dinâmico é um ativo essencial na identificação de fatores que contribuam para efetividade da empresa. Logo, o gerenciamento de talentos também está associado aos resultados operacionais e financeiros da empresa.

6.5 Dimensão das Competências Estratégicas

O desempenho de habilidades empreendedoras que envolvem planejar estrategicamente está aliado à tomada de decisão em curto e médio prazo, tendo em vista atingir os objetivos de longo prazo. Essa perspectiva de planejar estrategicamente está aliada a capacidade de estabelecer cenários que possibilitem a ação empreendedora por meio do desenvolvimento de planos de negócios.

Quando temos metas para serem atingidas em longo prazo, ou seja, que pretendemos alcançar em três ou cinco anos, primeiro é fundamental elaborar um planejamento com objetivos claros e bem definidos para serem atingidos em curto prazo, no máximo em seis meses, e outro em médio prazo para ser alcançado no máximo em um ano. E entre esses períodos fazemos uma revisão para considerar o quanto estamos perto ou não daquilo que se pretende almejar em longo prazo, levando em consideração que o mercado de *games* é volátil e por isso temos que **estar preparados para mudar no que for preciso**. Isso envolve tomada de decisão de nível estratégico entre os sócios para acompanhar as tendências do mercado de jogos *mobile* em tempo real, e manter uma rede *networking* com parceiros para troca de informações sobre as novidades do mundo corporativo do audiovisual (E2).

Essa narrativa corrobora com a afirmação de França *et al.* (2017) que certifica que um planejamento estratégico bem estruturado envolve um modelo de negócios desenvolvido para alcançar uma visão sistêmica. Para cada estratégia adotada, se tratando de um cenário volátil como o mercado tecnológico, existem diferentes possibilidades de gestão do planejamento para alcançar os resultados esperados. Logo, os relatos a seguir ainda reforçam esse pensamento, acrescentando as competências estratégicas à necessidade que o empreendedor tem em realizar mudanças estratégicas necessárias em ambientes adversos:

Para um projeto inicial o nosso planejamento estratégico envolve reuniões quinzenais com todos os sócios da empresa para definir o que será realizado no projeto, como será realizado e quando será realizado. Para isso, precisamos captar recursos financeiros. Então temos que definir um plano de negócios para atrair as empresas certas que irão financiar nosso projeto. Dependendo do projeto também procuramos angariar recursos do governo por meio da lei *rouanet*, caso não venhamos a conseguir, devemos ter na ‘manga’ já um plano B, ou seja, buscar financiamentos para o projeto através de alguma entidade financeira ou até mesmo, partir para busca de uma ou mais empresas financiadoras. No caso de um projeto que já está em andamento, o nosso planejamento estratégico envolve reuniões semanais para primeiro, conduzir o projeto em um ritmo contínuo, anulando todas as possibilidades de atraso em todas suas etapas. Óbvio que nem sempre conseguimos atingir 100% das entregas no prazo, mas com esse acompanhamento diminuimos no máximo os possíveis atrasos que possam ocorrer. Segundo, temos que estar atentos às novas tendências ou novas tecnologias que surgem repentinamente no mundo dos *games*, e isso envolve pensar estrategicamente e rápido, pois em um projeto em andamento, devemos ficar ligados no que está acontecendo na indústria de jogos e já de imediato acrescentar em nosso projeto. Aí no caso, essas reuniões deixam de ser semanais e passam a ser quase todo dia, até que sejam definidas todas essas alterações (E1).

Figura 15: Publicação da página da Empresa E1 no Facebook – 26/08/2015

Empreendedor precisa aprender a gerir um dos insumos mais preciosos. A dica é analisar bem o problema e simplificar processos

projetos ao mesmo tempo. "A gente tem um processo de planejamento semanal", explica Alina Cesarini, gerente de projetos da Milasi. "Decidimos qual vai ser a alocação de profissionais para qual semana, dependendo de quais forem as prioridades." Segundo Alina, esse planejamento é importante pois "não dá para colocar as mesmas pessoas o tempo inteiro nos mesmos projetos, é necessário que exista uma distribuição adequada." E para um planejamento funcional, comunicação é fundamental.

Alina Cesarini faz planejamento semanal com a equipe

Na edição de 09 de agosto do jornal Diário de Pernambuco, Alina Cesarini falou um pouco sobre como fazemos as coisas aqui na Milasi da uma olhada!

Valeu !

Curtir Comentar Compartilhar

37 Ordem cronológica

Milasi Magalhães Ajudem-me a promover esta Página, curtam: <https://www.facebook.com/MilasiComputacao>
Curtir · Responder · 29 de agosto de 2015 às 06:53 · Editado

Fotos da Linha do Tempo Marcar foto Opções Compartilhar Enviar Curtir

Fonte: Página da Empresa E1 no Facebook (2017)

O empreendedor utiliza suas habilidades estratégicas para adotar possíveis soluções na busca de melhorias significativas no desempenho do negócio. Assim, os usos da oferta e da entrega dos serviços estão aliados ao planejamento estratégico como ferramenta para analisar e desenvolver uma nova estrutura da cadeia de fornecimento de serviços.

No campo das competências estratégicas, a emergência dos empreendedores se apresenta no sentido de surgir como resposta ao se *estabelecer cenários que possibilitem a ação empreendedora*, sua agilidade, flexibilidade, mobilidade, capacidade para geração de conhecimento e processamento de informações com eficiência *estando preparados para mudar no que for preciso e tomar decisões de nível estratégico* para atender às necessidades crescentes a complexidade dos modelos imprevisíveis do desenvolvimento derivado do poder criativo das interações que articulam os fluxos de negócios organizacionais no setor de jogos mobile e *acompanhar as tendências desse mercado em tempo real*.

6.6 Dimensão das Competências de Comprometimento

O empreendedor tem compromisso com o negócio em proporção semelhante aos seus compromissos pessoais. Tal constatação confirma o estudo de Lapointe e Vandenberghe (2017), que asseguram serem as intenções, os sentimentos, os desejos e as motivações pessoais, vinculados à necessidade de expansão e manutenção do negócio, essenciais para o benefício da organização.

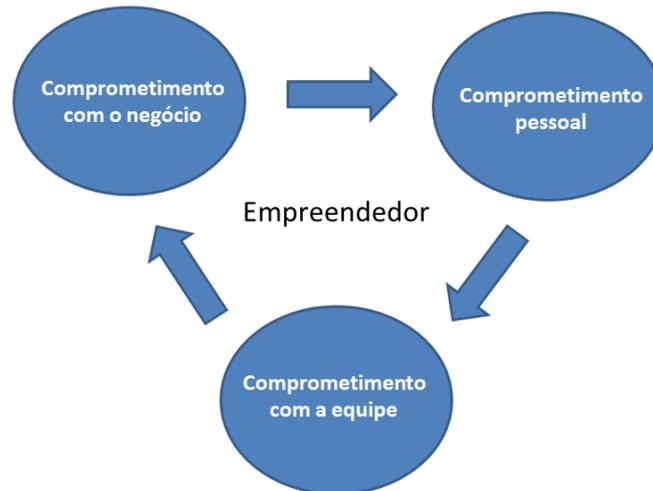
Apesar dos obstáculos encontrados na gestão do empreendimento e de algumas situações de insucesso, com trabalho e ações estratégicas sempre consegui **ultrapassar dificuldades**. Para isso eu tinha sempre um plano B no caso de algo que desse errado, e ainda procuro **ser resiliente** pra superar alguns problemas desse tipo (E1).

Ser empreendedor é difícil, ser empreendedor no Brasil ainda é mais difícil, então você acaba abrindo mão de muita coisa pra ser empreendedor e acaba se tornando sua maior prioridade. Por isso, o foco nos negócios passa a ter primazia, em muitos casos, até mesmo em relação à vida pessoal. Em uma escala de zero a dez, eu diria que seria dez, o meu grau de comprometimento com os negócios. Principalmente quando acontece de nos depararmos com situações difíceis, como por exemplo, alguns imprevistos no cumprimento dos prazos ou cancelamento de algum contrato importante (E2).

Eu acredito que comprometer-se é mais do que se envolver com o trabalho. É aceitar críticas e mudanças e crescer ou pelo menos aprender com essas críticas. Ter perseverança do que estamos fazendo é acreditar no seu negócio, em você mesmo e na sua equipe (E3).

Eu estou totalmente envolvido no trabalho. Sempre acompanho de perto o andamento de cada projeto. É uma dedicação que envolve um compromisso intenso com o negócio, uma dedicação pessoal e também com a equipe (E4).

Estabelecer e manter certo grau de comprometimento neste contexto parece ser um fator primordial de apresentação das intenções do empreendedor para os negócios, para si próprio e para a equipe (Figura 15), um fortalecimento pelo compromisso na ação empreendedora transforma-se em credibilidade e se reflete no senso de responsabilidade, na capacidade de crescimento e na força para trabalhar continuamente em meio às dificuldades enfrentadas (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006).

Figura 16: Comprometimento empreendedor

Fonte: Adaptado de Mello, Leão e Paiva Júnior (2006)

Esse movimento fortalecido pelo comprometimento na ação empreendedora se transforma em credibilidade e se reflete na manutenção de um relacionamento de confiança entre todos os envolvidos (PAIVA JÚNIOR; FERNANDES, 2012).

6.7 Dimensão das Competências de Equilíbrio Trabalho/ Vida Pessoal

Ao observar a existência de fatores do cotidiano, o estudo realizado por Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) sugere que as competências referentes ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional compreendem a rotina das atividades de forma bem humorada e como um jogo desafiante. Desse modo, o empreendedor declara que em algumas circunstâncias o equilíbrio entre vida pessoal e profissional se tornam complementares, porém ainda são concorrentes, em termos de prioridades.

Normalmente, trabalho mais de doze horas os cinco dias da semana, e a vida pessoal deixo para o fim de semana. No final de semana as chances de eu trabalhar é quase zero, se tiver que trabalhar será por uma ocasião muito especial ou por algum motivo específico de algo que aconteceu, uma emergência, mas de qualquer forma termina sendo muito mais trabalho que a vida pessoal. E a minha prioridade acaba sendo maior para trabalho, apesar de que tento conciliar de forma a serem complementares (E1).

Hoje em dia eu tiro um tempo pra minha vida pessoal, mas nem sempre foi assim. Já cheguei a ficar doente de ir ao hospital por causa do trabalho, mas hoje tento conciliar o dois da melhor forma possível. O problema é que esse tipo de trabalho suga todas suas energias, principalmente quando tem um projeto pra ser entregue em um curto prazo. Nesse caso o trabalho fica em primeiro lugar. A vida social fica um pouco de lado e o foco é totalmente voltado para o trabalho, até os fins de semanas são utilizados para o trabalho (E2).

Apesar de existir equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, esse equilíbrio só é possível quando o trabalho não é sobrecarregado. Conforme os relatos, os dirigentes ainda dão maior prioridade ao trabalho. Porém, percebem que é necessário compreender sua rotina profissional de forma bem humorada para desenvolver atividades alheias ao cotidiano da empresa. Postura essa reconhecida por Mello, Leão e Paiva Júnior (2006) e Colombo e Grilli (2005), levando em consideração que o potencial do capital humano desenvolvido para empresas de base tecnológica não é apenas um instrumento para a riqueza e crescimento organizacional, mas este capital humano pode ser afetado positivo ou negativamente quando exauridos somente para os domínios econômicos e de gestão da empresa, efetuando prejuízos também para vida pessoal.

Tal discussão aborda um diálogo organizacional que aponta para o reconhecimento de valorizar o conhecimento, as habilidades e até mesmo o tempo gasto pela equipe em sua vida pessoal e por esses serem compartilhadas para o trabalho. Isso inclui dar liberdade no horário e para o compartilhamento de informações particulares sobre as suas prioridades pessoais e seu papel de vida na organização.

Na maioria das organizações, os empregados raramente se sentem à vontade para ter a liberdade que precisam. Alguns líderes ainda acham que nenhuma das prioridades é mais importante do que o sucesso no trabalho. Por isso que aqui damos mais liberdade a nossa equipe. Tanto liberdade profissional, quanto pessoal. Eles não são cobrados pra chegar ou sair em determinado horário, cada um faz seu horário da sua melhor forma. O importante aqui é cumprir com os prazos. Dar flexibilidade nos horários é importante porque todos podem usar seu tempo da melhor forma possível. Isso envolve suas preocupações e seus alvos pessoais (E1).

O entrevistado aspira trabalhar de maneira que possa contribuir para o desenvolvimento profissional e pessoal de todos os envolvidos, garantindo flexibilidade no tempo e autonomia para expor ideias e criar. Desse modo, a relação entre o trabalho e a vida pessoal é vista como uma relação que deveria ser bem mais equilibrada, levando em consideração as prioridades que a vida pessoal exige, embora muitas vezes a dedicação ao trabalho se sobreponha a vida pessoal, porém a separação entre as duas seja quase impossível.

Corroborando com o estudo de Perrone *et al.* (2013) que afirma que esse equilíbrio é considerado uma situação idealizada. A ideia é que não ocorra uma influência negativa entre o trabalho e a vida pessoal. Esse modelo de competências disseminou as noções estruturantes de flexibilidade, transferibilidade, polivalência e empregabilidade, que irão determinar o uso, o controle, a formação e a avaliação de desempenho no trabalho e na vida pessoal, como aponta Alves (2011).

Quadro 3: Dimensão das Competências Empreendedoras Emergentes

Código	Dimensão	Classificação	Categorias Emergentes	Definições
10	Oportunidade	Identificação das oportunidades de negócio a partir de experiências prévias	Desenvolver <i>Expertise</i> para os negócios	Busca de investimentos deliberados em formação de <i>expertises</i> centradas na dinamização de alianças empreendedoras.
11	Relacionamento	Construir redes de relacionamento	Interatividade	Busca de interação, interatividade e multisensorialidade que intersectam e retroalimentam as relações empreendedoras.
		Utilizar redes de relacionamento	Conectividade	Essencial e produtivo nas relações que interliga e estimula o encadeamento de ideias.
		Negociar com parceiros	Ação em Rede	Busca de elementos essenciais na construção de espaços sociais e dialógicos, relevantes na performance dos relacionamentos.
12	Conceituais	Raciocinar de forma criativa	Flexibilidade cognitiva	Busca de habilidades imprescindíveis na transferência de conhecimento para novas situações.
			Visão compartilhada	Buscar expor ideias com objetivo de expandir as habilidades para criar.
		Lidar com os riscos	Mitigar riscos	Busca do gerenciamento de riscos diminuindo o impacto nas operações dos negócios.
		Ter autonomia e vontade de aprender	Proatividade	Agir proativamente na busca de iniciativas para identificar condições mais favoráveis e inovadoras, desenvolvendo atividades profissionais que potencializam sua carreira.

13	Administrativas	Liderar	Liderança transformacional	Busca valorizar a criatividade e a inovação e estimula para a mudança, inspirando e motivando promoção intelectual de seus liderados.
			Resiliência	Busca de habilidades em superar adversidades e capacidade em responder rapidamente a mudanças inesperadas.
14	Estratégicas	Tomada de decisão de nível estratégico	Estabelecer cenários	Estabelecer cenários que possibilitem a ação empreendedora. Realizar mudanças estratégicas necessárias em ambientes adversos.
			Mudar no que for preciso	
		Acompanhar as tendências do mercado em tempo real	Agilidade	Capacidade e agilidade em obter informações em tempo real, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados.
			Mobilidade	
			Processamento de informações com eficiência	Capacidade de obter informações rápida e simples.
15	Comprometimento	Com o negócio Pessoal Com a equipe		
16	Equilíbrio entre trabalho/ vida pessoal	Compreensão prazerosa do trabalho	Flexibilidade	Busca enfatizar aspectos como a tomada de decisão mais frequente, rápida e complexa para garantir bom uso do tempo.
			Transferibilidade	Busca de atitudes de comprometimento, tanto individual quanto profissional para melhor

Bem estar no trabalho	Polivalência	relação com a vida pessoal. Busca requerer trabalho sincronizado de várias atividades pessoais.
-----------------------	--------------	--

Fonte: Pesquisa direta (2017)

O quadro 3 apresentado após a análise dos resultados incluem menções extraídas das falas de todos os dirigentes entrevistados, e de acordo com o aparecimento e relevância das citações desses sujeitos com o cruzamento de literaturas e autores basilares relevantes para o estudo. Tais menções fazem alusão a competências empreendedoras amplamente reconhecidas, que, conseqüentemente, devem ser abordados individualmente.

Os insumos extraídos do quadro 3 são compreendidos num contexto de estímulo ao empreendedorismo que abrange um universo dos negócios e seus efeitos de geração de inovação, exigindo assim uma maior atenção nas interfaces que estabelecem diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos que compreendem o comportamento dos dirigentes de empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* e causam impacto no desempenho desses sujeitos. Decerto, essa compreensão evidencia o delineamento de competências empreendedoras relevantes para a contribuição da gestão de negócios e do desempenho organizacional.

7 Considerações Finais

Diante da necessidade de apresentar evidências conclusivas dos resultados gerados nesse estudo, fruto do esforço analítico que demonstrou aspectos emergentes que retomam o questionamento inicial da pesquisa: **Como se configuram as competências empreendedoras emergentes do comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* no Portomídia?**

O Empreendedorismo envolve a produção e comercialização de jogos *mobile* a partir de sete competências empreendedoras distintas: oportunidade, relacionamento, conceitual, administrativa, estratégica, comprometimento (MAN; LAU, 2000) e equilíbrio trabalho/vida pessoal (MELLO; LEÃO; PAIVA JÚNIOR, 2006). Essas competências são reflexo do comportamento de empreendedores comprometidos com o mercado de jogos *mobile*.

As competências empreendedoras individuais ligadas ao contexto tecnológico, em especial as competências desenvolvidas para a indústria dos jogos *mobile* neste estudo, nos traz implicações para o empreendedor, que deve ampliar seus conhecimentos não apenas com uma formação empreendedora, mas com uma formação acadêmica direcionada para áreas como tecnologia, design, artes visuais, gestão e educação. Dessa forma, o conhecimento gerado na academia lhe permite adquirir habilidades específicas acompanhadas de uma dinâmica estrutural que potencialize seu desempenho para o mercado tecnológico.

Para atingir o objetivo geral e responder à pergunta de pesquisa, foi necessário elaborar questões que identificassem comportamentos específicos que emergem de cada grupo de competência empreendedora. Desse modo, das sete áreas de competências apresentadas nesse estudo, algumas delas apresentam maior incidência com respeito à liderança desses dirigentes. Assim, competências como de Relacionamento, Conceituais e Administrativas se destacam por serem identificadas com maior ocorrência de ‘habilidades oriundas’, emergentes e relevantes para o desempenho empreendedor.

Em relação à importância dada pelos dirigentes à Competência de Relacionamento, merece destaque a Interatividade, a Conectividade e a Ação em Rede. Desse modo, por terem sido mais representativos nesta área de competência, mostram-se relevantes para a construção das redes de relacionamento na negociação com os parceiros.

A **Interatividade** emerge do comportamento dos dirigentes como habilidade essencial para manter um relacionamento de parceria, em seguida a **Conectividade** está remetida ao uso da tecnologia para ligar toda uma cadeia de relacionamento com *stakeholders*. A **Ação**

em Rede aparece como tomada de decisão com base na escolha de parceiros com credibilidade, valores e objetivos comuns, o que constitui um aspecto relevante.

A Interatividade, a Conectividade e a Ação em Rede remontam ao desenvolvimento e a comunicação em rede em que o dirigente com visão estratégica, estimula a adoção de práticas empreendedoras moldadas pela sinergia e que incrementam e possibilitam o poder de negociação para adquirir recursos e aprimorar a tecnologia disponível numa utilização de tempo mais eficaz, abrindo maiores condições igualitárias de competição e impulsionando a expandir suas alianças organizacionais.

Essa Interatividade, Conectividade e Ação em Rede emergem para acompanhar a evolução das TIC que de forma geral são caracterizadas por rápidas mudanças em estruturas e processos e por facilitarem o acesso aos mercados nacionais e internacionais. Essa popularização é atribuída às redes de negócios por contribuírem para a troca de informações entre todos os atores envolvidos, no caso do desenvolvimento de jogos *mobile*, esta assertiva é ainda mais notada tendo em vista as permanentes inovações em plataformas de jogos, visando proporcionar novas experiências ao consumidor.

No que se refere às Competências Conceituais, emergem do comportamento dos dirigentes a Flexibilidade Cognitiva, a Visão Compartilhada e a Mitigação dos Riscos. Destacando-se a **Flexibilidade Cognitiva**, como uma ação veloz para o aprendizado contínuo com a capacidade de mudar e emitir respostas alternativas, destacando a sensibilidade e a vontade de aprender.

Quanto à percepção da **Visão Compartilhada**, esta emerge como uma habilidade essencial do empreendedor que aprende, pois esta proporciona energia para a aprendizagem mútua dentro de uma cadeia de objetivos e interesses, estimulando o dirigente ao entusiasmo e a criatividade.

No que se refere à **Mitigação de Risco** que emerge do comportamento empreendedor, destaca-se a busca detalhada das respostas quando se investiga determinadas situações de risco. Logo, o mercado de jogos *mobile* constitui um cenário mutante e incerto, o que exige do empreendedor a capacidade de busca conjunta de soluções de problemas com resultados positivos e criativos.

A **Competência Administrativa** potencializa a **Liderança Transformacional**, centrada em características particulares de um líder que desempenha papel preponderante nas organizações e coloca a inovação como modelo central dos negócios, buscando soluções criativas e coletivas para o melhor aproveitamento dos recursos e coordenação das atividades do grupo. Além disso, emerge também a **Proatividade** como aspecto de configuração das

características de poder presente nas práticas empreendedoras em torno da produção de jogos *mobile*, característica de organizações criativas, flexíveis e orgânicas. Assim, nossas descobertas apontam um comportamento de trabalho proativo nos dirigentes, uma postura emergente sustentada por perspectivas de liderança e de gestão com foco no indivíduo e sua articulação coletiva para a criatividade.

Em seguida as competências de Comprometimento, Estratégicas e de Oportunidade aparecem no estudo com menor incidência, porém com um grau significativo de influência para o fenômeno empreendedor e suas práticas empreendedoras.

A **Competência de Comprometimento** foi outra relevante competência identificada no estudo, pois esta se revela significativa para alcançar os objetivos e ultrapassar as dificuldades, mesmo em situações de insucesso, impulsionadas pelos anseios, desejos e motivações pessoais do empreendedor, sem medir esforços para o que se deseja alcançar e focado na operacionalização criteriosa de ações que o direcionam para os resultados. Considerada a competência mais significativa pelo empreendedor, o comprometimento coloca todas suas energias em prol do desenvolvimento do seu negócio a todo o momento. É o compromisso que o faz crescer, pois ele não teme os desafios e tem a tarefa árdua de analisar alternativas viáveis para cada situação, mostrando-se resiliente e não deixando de lado suas crenças e valores pessoais.

Quanto as **Competências Estratégicas** se destacou um eventual equilíbrio entre suas categorias, apesar das repentinas mudanças no mercado de jogos eletrônicos, ressalta-se o esforço de posicionamento, destacando a intencionalidade para a ação empreendedora e sua predisposição na busca por resultados.

Para as **Competências de Oportunidade**, pode-se concluir que a identificação de oportunidade é instigada por características natas do indivíduo, desde sua juventude e, formalmente aperfeiçoada pela qualificação adquirida na academia, motivando-o aos primeiros passos para o mundo dos negócios, que envolve não apenas o entretenimento, mas também várias áreas profissionais e acadêmicas com uma multiplicidade tecnológica audiovisual produzida para aplicativos móveis.

As competências da relação equilíbrio entre trabalho e vida pessoal apresentam-se como práticas que permitem ao empreendedor satisfação em atividades sociais e recreativas, alheias à rotina do trabalho que o possibilita uma auto-renovação.

Os resultados do estudo confirmam que algumas competências empreendedoras emergem do comportamento dos dirigentes de empresas desenvolvedoras de jogos *mobile*, e essas competências emergentes contribuem para o processo de inovação, criatividade, troca de

de jogos *mobile*. Apresenta implicações gerenciais para o empreendedor, levando em consideração à necessidade de habilidades específicas que o permita a obtenção de desempenho na realização de ações empreendedoras frente ao mercado tecnológico.

As reflexões sobre o tema abordado neste estudo abre um vasto campo para futuras investigações entre estudiosos do Lócus de Economia Criativa do PROPAD/UFPE que possam fomentar outras pesquisas com implicações gerenciais direcionadas para o empreendedor e para outros processos cognitivos do indivíduo, como: liderança, competência, habilidades e ações gerenciais.

Referências

- ABATECOLA, G.; ULI, V. Entrepreneurial competences, liability of newness and infant survival: Evidence from the service industry. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 9, p. 1082-1097, 2016.
- ACIGAMES (Associação Comercial, Industrial e Cultural de Games). **Apresentação Institucional ACIGAMES Associação**. 2016. Disponível online em: <<http://www.acigames.com.br/>>, acesso em 16 Jan. 2017.
- ADAMS, J. **Risco**. Londres: UCL Press, 1995.
- ALBUQUERQUE, A. da R. P.; TEIXEIRA, R. M. O Processo de Identificação e Exploração de Oportunidade Empreendedora com base no Modelo de Aprendizagem Organizacional 4i. **Revista de Ciências da Administração**, v. 18, n. 44, p. 25-37, 2016.
- ALMEIDA, S. L.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. O Desenvolvimento de Competências Empreendedoras em Ambientes de Pré-Incubação: o empreendedor novíço como praticante reflexivo. In: Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 5, 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008.
- ALVES, G. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Boitempo, 2011.
- ANDION, C.; SERVA, M. A etnografia nos estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ANDRADE, T. A. B. de; CASTILLO, L. A. G.; ARRUDA, A. O.; AZEVEDO, G.; MATOSO, A. C.; BRITO, M. A. de F. Design Driven Inovation para Economia Criativa: em busca do fomento de inovação de significado para portomídia. **Blucher Design Proceedings**, v. 1, n. 4, p. 2852-2863, 2014.
- ATHEY, T. R.; ORTH, M. S. Emerging competency methods for the future. **Human resource management**, v. 38, n. 3, p. 215-225, 1999.
- BADEN-FULLER, C.; HAEFLIGER, S. Business models and technological innovation. **Long range planning**, v. 46, n. 6, p. 419-426, 2013.
- BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de Empreendedorismo, Inovação e Tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2014.
- BANKS, M.; LOVATT, A.; O'CONNOR, J.; RAFFO, C. Risk and Trust in the Cultural Industries. **Geoforum**, v. 31, n. 4, p. 453-464, 2000.
- BARAL, R.; BHARGAVA, S. HR Interventions for Work-Life Balance: Evidences from Organizations In India. **International Journal Of Business, Management And Social Sciences**, v. 2, n. 1, 2011.

BARBOZA, E. F. U.; SILVA, A. C. de A. **A evolução tecnológica dos jogos eletrônicos: do videogame para o newsgame.** In: Simpósio Internacional de Ciberjornalismo, 5, 2014, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande/ MS, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BAUER, M.; GASKELL, G.; **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som.** 7 ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BELL, D. **The coming of post-industrial society.** Nova York: Basic Books, 1973.

BENDASSOLLI, P. F.; BORGES, J. E. B.; GONDIM, S. M. G. Self-Control, Self-Management and Entrepreneurship in Brazilian Creative Industries. **Paidéia**, v. 26, n. 63, p. 25-33, 2016.

BENGHOZI, P-J.; PARIS, T. The cultural economy in the digital age: A revolution in intermediation? **City, Culture and Society**, v. 7, n. 2, p. 75-80, 2016.

BERGAMINI, C. W. **Competência: a chave do desempenho.** Editora Atlas SA, 2012.

BIRDTHISTLE, N.; COSTIN, Y.; HYNES, B. Engendering entrepreneurial competencies in the youth of today: a teacher's perspective. **Education+ Training**, v. 58, n. 7/8, p. 766-782, 2016.

BOJJA, N.; NEDUNCHEZHIAN, A.; WANG, P. Machine translation in mobile games: Augmenting social media text normalization with incentivized feedback. **Proceedings of the 15th Machine Translation Summit (MT Users' Track)**, v. 2, p. 11-16, 2015.

BORGES, D. **A retomada do cinema brasileiro: uma análise da indústria cinematográfica nacional (de 1995 a 2005).** Barcelona: Universidade Autônoma de Barcelona, 2007.

BRESLER, L. Pesquisa qualitativa em educação musical: contextos, características e possibilidades. **Revista da ABEM**, v. 16, p. 7-16, mar. 2007.

BRUSH, C. G.; GREENE, P. G; HART, M. M. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 20-35, 2002.

BYGRAVE, W. D.; HOFER, C. W. Theorizing about entrepreneurship. **Theory and Practice**, v. 16, n.2, p. 13-22, 1991.

CAILLOIS, R. **Man, play and games.** Chicago: University of Illinois Press, 2001.

CALEBRE, L. **Políticas culturais: informações, territórios e economia criativa.** São Paulo: Itaú Cultural; Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 2013.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede.** 10. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASTELLS, M.; GERHARDT, K. B. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e terra, 2000.

CARDOSO, M. V. **A proposição de um modelo de análise para a indústria criativa de videogames no Brasil**. Tese (Curso de Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2013.

CANNAC, Y. e la CEGOS. **La bataille de la compétence**. Paris: Ed. d'Organisation, 1986.

CHANG, A.; MCDONALD, A.; BURTON, P. Methodological Choices In Work-Life Balance Research 1987 To 2006: A Critical Review. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 21, n. 13, p. 2381-2413, 2010.

CHEN, C. Is the video game a cultural vehicle? **Games and Culture**, v. 8, n. 6, p. 408-427, 2013.

CHEN, P-H.; TU, Y-P.; CHEN, K-T. On the Tiny Yet Real Happiness Phenomenon in the Mobile Games Market. **Data Science and Advanced Analytics (DSAA)**, p. 672-681, 2016.

COHEN, J. E. The Regulatory State in the Information Age. **Theoretical Inquiries in Law**, v. 17, n. 2, p. 369-414, 2016.

COLOMBO, M. G.; GRILLI, L. Founders' human capital and the growth of new technology-based firms: A competence-based view. **Research policy**, v. 34, n. 6, p. 795-816, 2005.

COPE, J. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 373-397, jul. 2005.

COPELAND, L. Games people play: is interactive entertainment a fantasy come true or a bad dream? **The Washington Post**, 2000.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas**. Seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto alegre: Artmed, 2010.

CURZ JUNIOR, G.; CRUZ, D. M. Quando a brincadeira vira coisa séria: dos mitos e (in) verdades sobre as relações entre jogos digitais, cultura e consumo. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 38, n. 2, p. 179-185, 2016.

DARIO, N.; CARVALHO, J. Uma introdução à temática das indústrias criativas: definições, características e panorama brasileiro. In: Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, 18, 2013. Bauru, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2013.

DEMO, P. **O futuro do trabalhador do futuro: ótica estratégica do desenvolvimento humano**. Genebra: Organização Internacional do Trabalho, 1994.

DEMO, P. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

DE ARAUJO AMARO, R.; BRUNSTEIN, J. O Ensino em Incubadoras Universitárias: a competência empreendedora como um vir a ser. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 12, n. 3, p. 155-190, 2014.

DIXIT, A. K.; SKEATH, S. **Games of Strategy**: Fourth International Student Edition. Nova York: WW Norton & Company, 2015.

DONG, Y.; BARTOL, K. M.; ZANG, Z-X.; LI, C. Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 3, p. 439-458, mar. 2017.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

EDWARDS-SCHACHTER, M.; GARCIA-GRANERO, A.; SÁNCHEZ-BARRIOLUENGO, M.; QUESADA-PINEDA, H.; AMARA, N. Disentangling competences: Interrelationships on creativity, innovation and entrepreneurship. **Thinking Skills and Creativity**, v. 16, p. 27-39, 2015.

EISFELDT, A. L.; LUSTIG, H. N.; ZHANG, L. Risk and Return in Segmented Markets with Expertise. **SSRN**, 2016.

ENRIQUEZ, E. O indivíduo preso na armadilha da estrutura estratégica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 1, p. 18-29, 1997.

ERTURKOGLU, Z.; ZHANG, J.; MAO, E. Pressing the Play Button: What Drives the Intention to Play Social Mobile Games? **International Journal of E-Business Research (IJEBR)**, v. 11, n. 3, p. 54-71, 2015.

ESCRIBO. **Inovação para o aprendizado**. 2015. Disponível online em: <https://www.escribo.com.br/>. acesso em 07 Out. 2016.

FILION, L. J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/ jun., 1999.

FILION, L. J. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20, out./ dez., 1999.

FLICK, U. **Introdução a Metodologia da Pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre. 2013.

FLEURY, A.; NAKANO, D.; CORDEIRO, J. H. D. O. (Coords). **Mapeamento da indústria Brasileira e Global Jogos Digitais (GEDIGames/BNDES)**. São Paulo: USP, 2014.

FLEURY, A.; SAKUDA, L. O.; CORDEIRO, J. H. D. O. (Coords.). **I Senso da Indústria Brasileira de Jogos Digitais**. São Paulo: USP, 2014.

FLORIDA, R. **A Ascensão da classe criativa: e seu papel na transformação do trabalho, do lazer, da comunidade e do cotidiano.** Porto Alegre: LPM, 2011.

FRANÇA, C. L.; BROMAN, G.; ROBERT, K-H.; BASILE, G.; TRYGG, L. An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development. **Journal of Cleaner Production**, v. 140, p. 155-166, 2017.

FRANCO, M.; HAASE, H.; CORREIA, S. Exploring Factors in the Success of Creative Incubators: a Cultural Entrepreneurship Perspective. **Journal of the Knowledge Economy**, p. 1-24, 2015.

FREDERIKSEN, M. H.; KNUDSEN, M. P. From Creative Ideas to Innovation Performance: The Role of Assessment Criteria. **Creativity and Innovation Management**, v. 26, n. 1, p. 60-74, mar. 2017.

FRIEDMAN, S.; CHRISTESEN, P.; DEGROOT, J. Work and life balance: the end of the zero-sum game. **Harvard Business Review**, v. 76, n. 6, p. 119-129, nov./ dez., 1998.

FOTOUHI-GHAZVINI, F.; EARNSHAW, R. A.; MOEINI, A.; ROBISON, D.; EXCELL, P. S. From E-Learning to M-Learning-the use of Mixed Reality Games as a new Educational Paradigm. **IJIM**, v. 5, n. 2, p. 17-25, 2011.

FUNG, A. The Impact of the Rise of Mobile Games on the Creativity and Structure of the Games Industry in China. In: JIN, D. Y. **Mobile Gaming in Asia.** Springer Netherlands, 2017.

GALANAKIS, K.; GIOURKA, P. Entrepreneurial path: decoupling the complexity of entrepreneurial realisation. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 23, n. 2, 2017.

GAO, S.; KROGSTIE, J.; ZANG, Z. The Effect of Flow Experience and Social Norms on the Adoption of Mobile Games in China. **International Journal of Mobile Human Computer Interaction (IJMHCI)**, v. 8, n. 1, p. 83-102, 2016.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GRAY, B. J.; KIRKWOOD, J. Issues in experiential entrepreneurship education: introduction to the special edition. **International Review of Entrepreneurship**, v. 8, n. 1, p. 3-18, 2010.

GREVE, A.; SALAFF, J. W. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 1, p. 1-22, 2003.

Grupo de Estudos de Desenvolvimento da Indústria de Games (GEDIGAMES). Disponível em: < <http://www.gedigames.com.br/>>. Acesso em 03 Mar. 2017.

GÓES, G. B. de; FERREIRA, J. B.. A Internacionalização da Manifesto Game Studio. **Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, v. 6, n. 1, p. 6. 2016.

GONÇALVES, A. B. A.; ESTENDER, A. C.; BARBOSA, L. A competitividade na Indústria do entretenimento: Estudo de caso Nintendo Company. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, v. 10, n. 1, p. 15-31, 2016.

GUERRA, J. R. F. **O empreendedorismo cultural na produção de cinema: a dinâmica empreendedora de realizadores de filmes pernambucanos**. 2011. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Recife.

GUERRA, J. R. F.; PAIVA JÚNIOR, F. G. **Empreendedorismo Cultural na Produção Cinematográfica: A Dinâmica Empreendedora de Realizadores de Filmes Pernambucanos**. In: Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (EGEPE), 6, 2010, Recife. **Anais...** Recife: EGEPE, 2010.

HAASE, H.; LAUTNSCHLÄGER, A. Impact of a simulation-based pedagogy in entrepreneurship education: comparative insights from Germany, Spain, Thailand and China. **International Review of Entrepreneurship**, v. 7, n. 4, p. 327-352, 2009.

HALL, S. Estudos Culturais: dois paradigmas. In: HALL, S. **Da Diáspora: identidade e mediações culturais**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.

HARVEY, D.; SOBRAL, A. U. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

HERTEL, F. R. Social mobility in two post-industrial societies. In: **Social Mobility in the 20th Century**. Springer Fachmedien Wiesbaden, p. 331-348, 2017.

HEJAZI, S. R.; SEIFOLLAHI, M. R. A Fuzzy-Based Model to Assess Technological Entrepreneurship Capabilities: Cases of High-Tech firms. **Asian Journal of Research in Business Economics and Management**, v. 6, n. 8, p. 1-24, 2016.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, A. D. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HUIZINGA, J. **Homo Ludens: A Study of the Play-Element in Culture**. Boston: Beacon, 2000.

JAIN, R. K. Entrepreneurial competencies: a meta-analysis and comprehensive conceptualization for future research. **Vision**, v. 15, n. 2, p. 127-152, 2011.

JENA, S.; SAHOO, C. K. Improving managerial performance: a study on entrepreneurial and leadership competencies. **Industrial and Commercial Training**, v. 46, n. 3, p. 143-149, 2014.

JOHNSON, R. O que é, afinal, Estudos Culturais? In: SILVA, T. T. **O que é, afinal, Estudos Culturais?** 3. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

JULIEN, P. **Empreendedorismo regional e a economia do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2010.

KETS DE VRIES, M. F. R. **Liderança na empresa:** Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna. São Paulo: Atlas, 1997.

KELLNER, D. **A cultura da mídia** – Estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

KOIVISTO, A.; MERILAMPI, S.; SIRKKA, A. Mobile games individualise and motivate rehabilitation in different user groups. **International Journal of Game-Based Learning (IJGBL)**, v. 5, n. 2, p. 1-17, 2015.

LAFLEY, A. G.; CHARAN, R. **O jogo da liderança.** São Paulo: Editora Campus, 2008.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAMERAS, P.; TSIATSOS, T.; PETRIDIS, P.; TOLIS, D.; LIAROKAPIS, F.; ANASTASIADOU, D.; PROTOPSALTIS, A.; HENDRIX, M.; ARNAB, S. Creative thinking experimentations for entrepreneurship with a disruptive, personalised and mobile game-based learning ecosystem. In: International Conference on Interactive Mobile Communication Technologies and Learning (IMCL), 2015, Grécia. **Anais...** Grécia: IMCL, 2015.

LAMPEL, J.; GERMAIN, O. Creative industries as hubs of new organizational and business practices. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 7, p. 2327-2333, jul. 2016.

LAS CASAS, A. L. **MARKETING:** Conceitos, exercícios, casos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAPOINTE, É.; VANDENBERGHE, C. Supervisory mentoring and employee affective commitment and turnover: The critical role of contextual factors. **Journal of Vocational Behavior**, v. 98, p. 98-107, 2017.

LATUKHA, M. Talent Management and Global Value Creation: How Do Russian Companies Do This? In: MARINOVA, S.; LARIMO, J.; NUMMELA, N. **Value Creation in International Business.** Springer International Publishing, 2017.

LEFÈVRE, F.; LEFÈVRE, A. M. V. **O discurso coletivo.** Um novo enfoque em pesquisa qualitativa (Desdobramentos). 2. ed. Caxiasdo Sul, RS: Educs, 2005.

LELOUX, M.; POPESCU, F.; KOOPS, A. New Skills for Entrepreneurial Researchers. In: KANTOLA, J.; BARATH, T.; NAZIR, S.; ANDRE, T. **Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education.** Springer International Publishing, 2017.

LENZI, F. C. **Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras.** 2008. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo FEA/USP, 2008.

LIZOTE, S. A; MEDEIROS, B.; BORBA, K. C. E. L.; BRITO LUIZ, P. A. de; TERRES, J. C. **Competências Empreendedoras:** um Estudo com os Gestores de Empresas Instaladas na

Incubadora da Universidade do Vale do Itajaí. In: Simpósio de Excelência em gestão e tecnologia, 11, 2014, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AEDB, 2014.

LODISH, L. M.; MORGAN, H.; KALLIANPUR, A. **Entrepreneurial Marketing: lessons from Wharton's pioneering MBA course**. John Wiley & Sons, 2002.

LUCCI, E. A. **A Era Pós-Industrial: a Sociedade do Conhecimento e a Educação para o Pensar**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LUZ, A. R. da. **Vídeo Games: História Linguagem e Expressão Gráfica**. São Paulo: Blucher, 2010.

MAMEDE, M. I. de B.; MOREIRA, M. Z. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: Um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. In: Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.

MAN, T. W. Y.; LAU, T. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v.8, n.3, p. 235-254, set. 2000.

MCCLELLAND, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Editora Expressão e Cultura, 1972.

MELLO, S. C. B.; CORDEIRO, A. T.; TEIXEIRA, C. C. de M. Condições e contradições do ensino-aprendizagem: reflexões acerca de uma pedagogia político-crítica em Paulo Freire no contexto de uma sociedade de consumo. **Contrapontos**, v. 6, n. 3, p. 477-494, set./ dez. 2006.

MELLO, S. C. B. LEÃO, A. L. M. S. PAIVA JÚNIOR, F. G. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 47-69. out./ dez. 2006.

MELO NETO, F. P. de; FROES, C. **Empreendedorismo Social: a transição para a sociedade sustentável**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

MEHTA, A.; YOON, E.; KALKARNI, N.; FINCH, D. An Exploratory Case Study of Entrepreneurship Education in Multi-disciplinary and Multi-cultural Environment. **Journal of Entrepreneurship Education**, v. 19, n. 2, p. 120-138, 2016.

MENDROT, A. R.; OLIVEIRA, E. A. de A. Q.; VIEIRA, E. T. Tecnologia da informação: um estudo comparativo no âmbito da economia criativa. **Acervo On-line de Mídia Regional**, v. 9, n. 10, p. 122-137, 2015.

MIETZNER, D.; KAMPRATH, M. A competence portfolio for professionals in the creative industries. **Creativity and Innovation Management**, v. 22, n. 3, p. 280-294, 2013.

MILLER, D. 'Consumption and its Consequences'. In: MACKAY, H. **Consumption and Everyday Life**. London: Sage, 1997.

MILLS, R. W.; REISS, D. R. The role of trust in the regulation of complex and high-risk industries: the case of the US Federal Aviation Administration's voluntary disclosure programs. In: SIX, F.; VERHOEST, K. **Trust in Regulatory Regimes**. United States: Edward Elgar Publishing, 2017.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies: a literature review and development agenda. **International journal of entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 2, p. 92-111, 2010.

MITCHELMORE, S.; ROWLEY, J. Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 20, n. 1, p. 125-142, 2013.

MORALES, T. C. P.; FERIÉ, C.; FONSECA, F.; FRIAS, R. The Entrepreneurship of the Young Population in the Ecuadorian Context, Showing from the Approach of the Science, Technology and Society. **Journal of Service Science and Management**, v. 9, n. 1, p. 28-35, 2016.

MOREIRA, A. F. da C. **A emergência das competências empreendedoras no comportamento de dirigentes em uma rede de empresários: um estudo de caso na Rede Petro Energia AM**. 2009. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

MUZZIO, H. **Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade/ Individual, Leadership and Culture: Evidence of Creativity Management**. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 21, n. 1, p. 107-124, 2017.

NASSIF, V. M. J. ANDREASSI, T. SIMÕES, F. **Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? RAI - Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 33-54, jul./ set., 2011.

NIEDERMAN, F.; FERRATT, T. W.; TRAUTH, E. M. On the Co-Evolution of Information Technology and Information Systems Personnel. **ACM SIGMIS Database**, v. 47, n. 1, p. 29-50, 2016.

OLIVEIRA, P. G.; FREITAS FILHO, W. B.; RIBEIRO, R. A.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Economia Criativa na produção científica brasileira em administração: mapeamento bibliométrico nas bases ANPAD, CAPES E SPELL. **GEINTEC - Gestão, Inovação e Tecnologias**, v. 6, n. 1, p. 2966-2981, 2016.

OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. O. L. Competências de Empreendedores Culturais e Tecnológicos em Belo Horizonte. In: Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas (EGEPE), 8, 2014, Goiânia. **Anais...** Goiânia: EGEPE, 2014.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. de; ALVES, V.S. A contribuição das competências empreendedoras para a formação de dirigentes em sistemas de incubação. In: Encontro Nacional de Estudos da Engenharia de Produção, 26, 2006, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza/ CE: ENEGEPE, 2006.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./ dez., 2011.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; FERNANDES, N. C. M. A contribuição da competência relacional do empreendedor para aperfeiçoar a qualidade de relacionamento entre empresas de base tecnológica. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n. 3, p. 53-76, 2012.

PAIVA JÚNIOR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schutz. 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

PAIVA JÚNIOR F. G.; MARTINS, W. de S.; FERNANDES, O. L. da C.; SILVA, A. D. F. da; SANTANA, G. A. de. Empreendedor inovando o bem simbólico na rede de negócios: produção e consumo de software no Porto Digital. **Exacta**, v. 12, n. 3, p. 293-301, 2014.

PARKER, R.; COX, S.; THOMPSON, P. How technological change affects power relations in global markets: remote developers in the console and mobile games industry. **Environment and planning A**, v. 46, n. 1, p. 168-185, 2014.

PARKER, S. K.; BINDL, U. K. Proactivity at work: making things happen in organizations. Londres: Routledge, 2016.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. California: Sage Publications, 1990.

PERRONE, C. M.; ENGELMAN, S.; SANTOS, A. S.; SOBROSA, G. M. R. A percepção das organizações pela Geração Y. **Revista de Administração da UFSM**, v. 6, n. 3, p. 546-560, 2013.

PHAN, M. C. T., STYLES, C. W.; PATTERSON, P. G. Relational competency's role in Southeast Asia business partnerships. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 2, p. 173-184, 2005.

PIRES, V. S.; ALBAGLI, S. Estratégias empresariais, dinâmicas informacionais e identidade de marca na economia criativa. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 17, n. 2, p. 109-122, jun. 2012.

POLITIS, D. The process of entrepreneurial learning: a conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 4, p. 399-424, jul. 2005.

PORTOMÍDIA. **Áreas de atuação**: Games. Recife, 2015. Disponível em: <<http://www.portomidia.org/games.php>>. Acesso em: 4 nov. 2015.

PORTO DIGITAL. **Chamada pública para incubação de empreendimentos da Economia Criativa no Porto Digital**. Disponível em: www2.portodigital.org. Recife, 2012. Acesso em: 20 Jan. 2017.

RADHA, A. A study of work life balance of female teaching professionals in coimbatore. **Abhinav-National Monthly Refereed Journal Of Research In Commerce & Management**, v. 4, n. 4, p. 9-17, 2015.

RAMOS, M. N. Trabalho, cultura e competências na contemporaneidade: do conhecer ao saber-ser. **Revista Teias**, v. 5, n. 9-10, jan./dez. 2007.

REIS, A. C. F. **Economia Criativa como estratégia de desenvolvimento**. Uma visão dos países em desenvolvimento. São Paulo: Itaú Cultural, 2008.

RICHTER, N.; HAUFF, S.; SCHLAGEL, C.; GUDERGAN, S.; RINGLE, C. M.; GUNKEL, M. Using Cultural Archetypes in Cross-cultural Management Studies. **Journal of International Management**, v. 22, n. 1, p. 63-83, 2016.

RING, P. S.; VAN DE VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, jan. 1994.

ROMERO, M.; USART, M.; OTT, M. Can Serious Games Contribute to Developing and Sustaining 21st Century Skills?. **Games and Culture**, v. 10, n. 2, p. 148-177, 2015.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTOS, S. A. dos S.; LENZI, F. C.; CASADO, T. **Talentos inovadores na empresa: como identificar e desenvolver empreendedores corporativos**. Curitiba: Ibplex, 2011.

SEIDMAN, I. **Entrevistar como pesquisa qualitativa: um guia para pesquisadores em educação e ciências sociais**. 2. ed. New York: Teachers College Press, 1997.

SECUNDO, G.; SCHIUMA, G.; PASSIANTE, G. Entrepreneurial learning dynamics in knowledge intensive enterprises. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 23, n. 3, 2017.

SHAW, A. What is video game culture? Cultural studies and *game* studies. **Games and Culture**, v. 5, n. 4, p. 403-424, 2010.

SHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1983 [1934].

SIAM, A.; RIFAI, F. Solving the Financial Barriers of New Innovative Startups in Jordan. **Journal of Management and Sustainability**, v. 6, n. 3, p. 106, 2016.

SILVA, F. M. R. da. **A competência do relacionamento entre empreendedores do setor de jogos eletrônicos no Estado da Paraíba (PB)**. 2015. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SILVA, D. P. A. da; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA, A. H. da. O poderoso NVivo: Uma introdução a partir da análise de conteúdo. **Revista Política Hoje-ISSN: 0104-7094**, v. 24, n. 2, p. 119-134, 2015.

SILVA, O. S.; SANCHES, C. **Processo empreendedor: um estudo do grau de aderência das práticas dos recém-empresendedores ao processo de empreendedorismo proposto por Baron e Shane**. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 2, n. 2, p. 34-57, 2015.

SILVA, A. H. da. **Scans e o entorno hipertecnológico e midiático-colaborativo de um artefato cultural expandido**. 2015. Tese (Curso de Doutorado em Comunicação) – Centro de Artes e Comunicação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

SILVA, L. F.; PINHEIRO, M. D.; SANTOS, R. R. dos; SCHIMIGUEL, J. O crescimento dos jogos no mercado mobile e suas acessibilidades. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, v. 2, n. 2, 2016.

SILVA, W. A.; NUNES, M. R. F. Memória, cultura pop e processos de hibridização: bishoujo e cosplay como narrativas midiáticas articuladas ao consumo. **Vozes e Diálogo**, v. 15, n. 2, p. 19-31, 2016.

SILVEIRA, D. Número de desenvolvedores de games cresce 600% em 8 anos, diz associação. G1, Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/numero-de-desenvolvedores-de-games-cresce-600-em-8-anos-diz-associacao.ghtml>>. Acesso em 13/12/2017.

SIOUX. **Pesquisa Game Brasil 2015**. 2015. Disponível online em: <https://static1.squarespace.com/static/54d23f5be4b0553df77c5ac3/t/54da6b97e4b0cb4c49fbc445/1423600535338/game+brasil+2015+port.pdf>>, acesso em 07 Out. 2016.

SITUMEANG, F. B. I.; GEMSER, G.; WIJNBERG, N. M.; LEENDERS, M. A. A. M. Risk-taking behavior of technology firms: The role of performance feedback in the video game industry. **Technovation**, v. 54, p. 22-34, 2016.

SNELL, R.; LAU, A. Exploring local competences salient for expanding small business. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

SOLOMON, G. T.; DUFFY, S.; TARABISHY, A. The state of entrepreneurship education in the United States: a nationwide survey and analysis. **International Journal of Entrepreneurship Education**, v. 1, n. 1, p. 65-86, 2002.

SOUTHWICK, F. S.; MARTINI, B. L.; CHARNEY, D.; SOUTHWICK, S. M. Leadership and Resilience. In: MARQUES, J.; DHIMAN, S. **Leadership Today**. Springer International Publishing, 2017.

SUÁREZ-ÁLVAREZ, J.; PEDROSA, I. The assessment of entrepreneurial personality: the current situation and future directions. **Papeles del Psicólogo**, v. 37, n. 1, p. 62-68, 2016.

SYLLA, A.; VAREILLES, E.; ALDANONDO, M.; COUDERT, T. Customer/Supplier Relationship: reducing Uncertainties in Commercial Offers thanks to Readiness, Risk and Confidence Considerations. In: EYNARD, B.; NIGRELLI, V.; OLIVERI, S. M.; PERIS-FAJARNES, G.; RIZZUTI, S. *Advances on Mechanics, Design Engineering and Manufacturing*. Springer International Publishing, 2017.

The Global Mobile Game Confederation (GMGC). **Global mobile games industry whitebook**. 2015. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/articles/the-2015-gmgc-global-mobile-games-industry-whitebook-is-now-available/>. Acesso em 12/Jan/2017.

TIDD, J.; BESSANT, J. **Gestão da Inovação**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. O positivismo; a fenomenologia; o marxismo. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TÖRNROOS, J-A.; HALINEN, A.; MEDLIN, C. J. Dimensions of space in business network research. **Industrial Marketing Management**, jun. 2016.

USP (Universidade de São Paulo). **Relatório Final: Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais**. Pesquisa realizada pelo Núcleo de Política e Gestão Tecnológica (PGT). São Paulo, 2014. Disponível on-line em: <http://www.bnades.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/seminario/seminario_mapeamento_industria_games042014_Relatorio_Final.pdf>. Acesso em: 25 Jan. 2017.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?/ Motivations for Entrepreneurship: Necessity Versus Opportunity? **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 311, 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed., São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, L. de S.; COUTINHO, C. P. Design de Urban Games: o caso do MobiGeo. In: CARVALHO, A. A. de.; CRUZ, S.; MARQUES, C. G.; MOURA, A.; SANTOS, I. **Atas do 2º Encontro sobre Jogos e Mobile Learning**. Braga: CIEed, 2014.

VOLERY, T.; MUELLER, S.; VON SIEMENS, B. Entrepreneur ambidexterity: A study of entrepreneur behaviours and competencies in growth-oriented small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 2, p. 109-129, 2015.

WANG, X.; FU, M-C. Coordination of the Industrial Relocation and the Cultural and Creative Industries in the Post-industrial Age in Beijing. In: International Conference on Management Science and Management Innovation, 3, 2016, China. **Anais...** China: MSMI, 2016.

WANI, A. N.; BUTT, K. A. Assessing the Impact of Entrepreneurial Competencies on Small Business Performance. 2017.

WHITE, J. The State of Entrepreneurship in US Creative and Cultural Industries: Generating Nascent Data for Informing Entrepreneurship Policy Within A Defined US Creative and Cultural Sector. United States Association for Small Business and Entrepreneurship. **Conference Proceedings**, 2016.

WU, W. W.; LEE, Y. T. Developing global managers' competencies using the fuzzy DEMATEL method. **Expert systems with applications**, v. 32, n. 2, p. 499-507, 2007.

YAO, X.; FARMER, S.; KUNG-MCINTYRE, K. Who is the entrepreneur? Prototypical views of the entrepreneurial role across three cultures. In: DEVINNEY, T. M.; MARKMAN, G.; PEDERSEN, T.; TIHANYI, L. **Global Entrepreneurship: Past, Present & Future** (Advances in International Management). UK: Emerald Group Publishing Limited, p. 117-145, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YÚDICE, G. **A conveniência da cultura: usos da cultura na era global**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

ZAMPIER, M. A.; TAKAHASHI, A. R. W. Aprendizagem e competências empreendedoras: estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor educacional. **Revista Gestão Organizacional**, v. 6, n. 4, set. / dez., 2013.

ZAMPIER, M. A. **Desenvolvimento de competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: estudo de casos de MPE's do setor educacional**. 2010. Dissertação (Curso de Mestrado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Paraná.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

Apêndice

APÊNDICE A - PROTOCOLO DE PESQUISA

Cobertura Temática	Objetivo principal	Categories analíticas	Questões
		Competências Empreendedoras	
As dimensões discursivas que demarcam o empreendedorismo no campo dos jogos <i>mobile</i> .	Descrever quais as Competências do empreendedor na produção de jogos <i>mobile</i> no Portomídia.	Competências de Oportunidade	<ul style="list-style-type: none"> - Com relação à Competência de Oportunidade, como se deu a identificação, avaliação e busca de oportunidade de mercado de jogos <i>mobile</i>? (Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve estar apto a identificar os cenários favoráveis aos objetivos). - Qual a sua perspectiva sobre as condições de se produzir jogos <i>mobile</i> hoje? - Você já tinha experiência nessa área? - Quais as formas mais comuns de se organizar desde a sua concepção até sua entrada no mercado? - Como se deu a sua trajetória no campo da produção de jogos <i>mobile</i>? - Como se deu a sua trajetória no campo da produção de jogos <i>mobile</i>? - De que forma você analisa a sua atuação no setor? - É necessário que o empreendedor aprenda a aplicar conhecimentos para ajustar estratégias a fim de obter vantagens das oportunidades emergentes? - desenvolver uma oportunidade de mercado e aplicar novas ideias, superando as forças que resistem à criação do algo novo. - o fato de esses empreendedores possuírem experiência parece ter ajudado a identificar novas oportunidades de mercado e ter facilitado a lidar com as responsabilidades e enfrentar os desafios
		Competências de Relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Como se dão as relações entre os atores envolvidos na produção de um jogo? - Como são construídos os relacionamentos entre os atores do setor? - Como se dá o diálogo entre o produtor e o consumidor em torno da realização dos jogos <i>mobile</i>? - Quais as formas mais comuns de se organizar desde a sua concepção até sua entrada no mercado? - Como são articulados os interesses e motivações dos realizadores envolvidos em cada projeto? - Como a rede de negócios possibilitou a criação de um empreendimento inovador? - Para você, quais são as vantagens adquiridas pelas empresas ao produzir jogos <i>mobile</i> em uma rede de

			<p>negócios?</p> <p>-De que forma a cooperação em rede possibilita o aperfeiçoamento da equipe?</p> <p>-Como o conhecimento gerado em sua rede pode auxiliar no desenvolvimento de novos produtos?</p>
		Competências Conceituais	<p>As competências conceituais estão relacionadas às percepções do empreendedor, como, por exemplo, sua capacidade de percepção e análise das situações por diferentes ângulos e de forma positiva, avaliação e tomada de decisões e, inclusive, sua capacidade de criatividade e inovação.</p> <p>-Como se dão ações as capazes de perceber situações de risco?</p> <p>-Quando se percebe algum risco como vocês reagem e o que fazem para se sobressair? Em situações de risco a experiência conta como vantagem?</p> <p>-Encontram algum tipo de alternativas inovadoras?</p> <p>-Como o risco e a confiança são definidos?</p> <p>-Você concorda que para se ter sucesso e reconhecimento é necessário correr riscos?</p>
		Competências Administrativas	<p>Como se dá alocação de talentos?</p> <p>Como se dá a alocação de recursos físicos?</p> <p>Como se dá a alocação de recursos financeiros?</p> <p>Como se dá a alocação de recursos tecnológicos?</p> <p>Como se desdobra em mecanismos de planejamento?</p> <p>Como se desdobra em mecanismos de organização?</p> <p>Como se desdobra em mecanismos de comando?</p> <p>Como se desdobra em mecanismos de motivação?</p> <p>Como se desdobra em mecanismos de delegação?</p> <p>Como se desdobra em mecanismos de controle?</p> <p>Você toma que tipo de medidas para execução das operações de negócios existentes, redução tempo e recursos em tarefas administrativas?</p> <p>Como são tomadas a iniciativa de ideias para novos produtos?</p> <p>Como são exploradas as parcerias estratégicas para o desenvolvimento de produtos?</p> <p>Como se dá o trabalho em conjunto com funcionários no desenvolvimento de novos produtos?</p> <p>Como se dá a cooperação com instituições de pesquisa?</p>
			<p>-Como você lida com tomada de decisão em nível operacional e estratégico?</p> <p>-Como você visualiza panoramas de longo prazo como também planejam objetivos e posicionamentos de médio prazo alcançáveis e realistas?</p> <p>-Como são percebidas as tendências emergentes no ambiente, sintonizar-se com informações diversas e</p>

		<p>Competências Estratégicas</p>	<p>conseguir ajustar suas percepções na direção das forças ambientais? -Mudanças estratégicas são necessárias para encarar as transformações ambientais, ou para adotar táticas para enfrentar os clientes e os concorrentes. Eles também são responsáveis por estimação da viabilidade financeira de mecanismos de controle dos seus resultados. Que tipo de Estratégias vocês concentram-se ou quais são elas? -Haase e Lauttschager (2009) consideram estratégia como desenvolver de planos de negócio, análise de estudos de caso, incorporando tais como as habilidades de negociação, persistência, liderança, pensamento criativo e exposição à inovação tecnológica. Como se dão esses fatores em sua empresa?</p>
		<p>Competências de Comprometimento</p>	<p>Qual seu grau de comprometimento com seu empreendimento? Você já teve alguma situação de insucesso? Se teve como você superou? Como se dá o seu envolvimento pessoal na produção de um jogo, ou seja, você sempre está diretamente envolvido no planejamento, produção e processo de entrega?</p>
		<p>Competências de Equilíbrio entre Trabalho e Vida Pessoal</p>	<p>Como você o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal? Qual é mais importante pra você e qual você dá mais prioridade? Eles são concorrentes ou complementares? Como você coloca o tempo que gasta com família e amigos? São motivos para disposição e bem-estar no trabalho? Ou uma coisa não influencia a outra? Aprendizado, adaptação, administração do tempo, avaliação pessoal, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, administração de preocupações, dar vazão ao estresse, ter uma compreensão lúdica e prazerosa do trabalho. Todos esses são papéis a serem cumpridos dentro e fora do espaço de trabalho. Você acha que todos eles devem ser reconhecidos com a mesma importância? Como se dá seu reconhecimento aos seus funcionários? Reconhece o fato de que eles têm papéis dentro e fora da organização? Como é feita a avaliação contínua de como a forma de trabalho é feita? Você busca alguma maneira que melhore o desempenho da organização ao criar tempo e energia para atividades pessoais dos funcionários? Você acredita que quando se tem um equilíbrio entre vida profissional com vida pessoal, eles sentem um compromisso mais forte para a organização? Quais das suas competências foram fundamentais para o sucesso da empresa?</p>

APÊNDICE B - Carta de apresentação

Ao Sr.(a)_____

Assunto: Trabalho Acadêmico – Ciências Sociais Aplicadas.

Apresento a proposta de desenvolver um estudo científico na área do empreendedorismo, cujo título é “Competências Empreendedoras Emergentes do Comportamento de Dirigentes que Atuam em Empresas Desenvolvedoras de Jogos *Mobile* no Portomídia”, que tem a orientação do Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior, e a participação do mestrando em Administração Moisés de Assis Alves Soares. A análise a ser realizada servirá de embasamento para uma pesquisa de cunho acadêmico que visa investigar a emergência das competências empreendedoras no comportamento de dirigentes que atuam em empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* no Portomídia.

Nessa pesquisa, empresas desenvolvedoras de jogos *mobile* que atuam no Portomídia, na cidade de Recife PE foram escolhidas para serem estudadas uma vez que estas tem demonstrado uma relevância para o mercado de jogos eletrônicos na cidade de Recife e no Brasil.

A pesquisa será de caráter qualitativo e em virtude desse fato, serão aplicadas entrevistas com os empresários que atuam nessas empresas, em paralelo com a observação de informações disponíveis em páginas oficiais da *web* e *facebook* pelas práticas adotadas pelos dirigentes visando à efetividade dos seus negócios.

A participação dessa organização na análise será de grande valia para ambos, uma vez que a partir dos resultados obtidos, a organização poderá avaliar as suas práticas e estará contribuindo para o desenvolvimento do processo de efetivação dessas empresas, assim como para os estudos da comunidade acadêmica, que por sua vez irá difundir o conhecimento para o desenvolvimento do mercado de games local e nacional.

Grato pela atenção e disponibilidade. Coloco-me à disposição para maiores informações.

Atenciosamente,

Moisés de Assis Alves Soares