

**Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Ciências Administrativas – DCA
Programa de Pós-graduação em Administração–Propad**

Jardiel de Moura Gomes

A ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos produtores *indie* no processo criativo da produção do *game*

**Recife
2018**

Jardiel de Moura Gomes

A ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos produtores *indieno* processo criativo da produção do *game*

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco.

Área de Concentração: Organização e Sociedade.

Orientador: Fernando Gomes de Paiva Júnior, Dr.

**Recife
2018**

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

G633a	<p>Gomes, Jardiel de Moura A ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos produtores <i>indieno</i> processo criativo da produção do <i>game</i> / Jardiel de Moura Gomes. - 2018. 121 folhas: il. 30 cm.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Fernando Gomes de Paiva Júnior. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA, 2018. Inclui referências, apêndices e anexos.</p> <p>1. Produtor independente. 2. Ação empreendedora. 3. Processo criativo. I. Paiva Júnior, Fernando Gomes de (Orientador). II. Título.</p> <p>658 CDD (22. ed.)</p> <p>UFPE (CSA 2018 – 100)</p>
-------	--

Jardiel de Moura Gomes

**A Ação Empreendedora dos Produtores de Jogos Independentes: a Atuação dos
Produtores *indieno* Processo Criativo da Produção do Jogo Eletrônico**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Pernambuco, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Aprovada em 06/02/2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Doutor, UFPE (Orientador)

Prof. Henrique César Múzzio de Paiva Barroso, Doutor, UFPE, (Examinador Interno)

Prof. Jose Lindenberg Julião Xavier Filho, Doutor, UFPE (Examinador Externo)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela dádiva da vida, que permitiu a oportunidade de vivenciar este momento inesquecível de concluir o mestrado acadêmico em administração, objetivo fixado desde o primeiro ano da graduação.

Aos meus pais, Maria do Carmo de Moura Gomes e João Gomes da Silva, pelo apoio familiar e incentivo de sempre.

Aminha esposa, Letícia Xavier da Silva Moura, pela paciência e por todo amor despendido durante essa jornada desafiadora e inspiradora.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Fernando Paiva, que me possibilitou um crescimento profissional e pessoal que levarei durante toda minha vida.

Ao amigo e professor Anderson Diego, pelo incentivo constante para o ingresso no mestrado e conclusão do estudo.

A Chris Berenguer, Wemerson Martins e aos colegas da turma 22, pelas conversas e debates que possibilitaram a construção deste estudo.

Aos professores, Dr. Henrique Múzzio, Dr. Lindenberg Xavier, que gentilmente compuseram a minha banca e possibilitaram ricas contribuições para a construção desta dissertação.

Agradeço também aos meus companheiros de trabalho pela paciência e ações que proporcionaram uma reflexão mais ampla do tema, promovendo sempre novos olhares sobre o objeto de estudo.

Aos membros do *Lócus* de Investigação em Economia Criativa da UFPE, pelos momentos de descontração, contribuição e aprendizado.

Aos amigos empreendedores do segmento de *games*, pela recepção e sempre constante disposição para curar dúvidas e contribuir com este estudo.

A todos, o meu fiel muito obrigado!

Aqueles que se sentem satisfeitos sentam-se e nada fazem. Os insatisfeitos são os únicos benfeitores do mundo.

(Walter S. Landor)

RESUMO

Este estudo teve como objetivo desvelar a ação empreendedora dos produtores de jogos independentes, a atuação do *indie* no processo criativo da produção do *game*. Para tal, foram estudados quatro estúdios de jogos independentes, em quatro capitais do País, sendo duas no Nordeste, em Recife, estado de Pernambuco, e em João Pessoa, na Paraíba, e os outros dois são domiciliados no centro Sul do País, sendo um localizado em São Paulo, estado de São Paulo, no Sudeste, e outro no estado do Paraná, em sua capital, Curitiba, na Região Sul. Foi realizada uma discussão com respeito a práticas empreendedoras digitais do desenvolvedor *indie*, que contempla a cena independente da produção de jogos digitais, em que se discute a maneira como essa modalidade de produção se estabelece no universo de negócios e avalia as barreiras e oportunidades que emergem do relacionamento com agentes estratégicos. Foram levantados aspectos da economia criativa, no que tange à forma como ocorre a produção independente em meio à relação entre a arte, ciência e tecnologia, diversão e negócios. Na composição do referencial teórico, foram escolhidas duas teorias, a ação empreendedora, desenvolvida por Paiva Junior (2004), que trata três categorias estruturantes, estilo criativo, expertise e interação social, e a segunda relacionada à efetuação (*effectuation*), proposta por Sarasvathy (2001), compreendendo um modelo de tomada de decisão concebido a partir de escolhas relacionadas aos efeitos que podem ser produzidos a partir de determinado conjunto de possibilidades conceituais. A trilha metodológica da pesquisa é de cunho qualitativo e se utiliza de seis momentos distintos, sendo eles: tipo e natureza da pesquisa; estratégia de investigação, método de pesquisa; plano de coleta de dados, construção do *corpus*; análise e interpretação dos dados e critérios e formas de validação desses dados. Os resultados revelam que a ação empreendedora dos produtores independentes se consolida num tipo de empreendedorismo *indie* e que os artefatos, plataformas e infraestruturas digitais são componentes significativos da ação empreendedora desses atores da era digital.

Palavras-chave: Produtor Independente. Ação Empreendedora. *Effectuation*. Produção *Indie Game*. Processo Criativo.

ABSTRACT

This study aimed to unveil the entrepreneurial action of independent game producers, the indie's role in the creative process of game production. For that, four independent game studios were studied in four capitals of the country, two in the northeast of the country, one in Recife, state of Pernambuco and one in João Pessoa, in Paraíba, and the other two are domiciled in the southern center of the country one in São Paulo, Southeastern Brazil, and the other in the state of Paraná, in the capital, Curitiba, South of the country. A discussion was held with respect to the indie developer's digital entrepreneurial practices, which contemplates the independent scene of digital games production, in which is established this mode of production is analyzed in the universe of business where barriers and opportunities emerge from the relationships with strategic agents. Aspects of the creative economy were raised in relation to how independent production occurs in the midst of the relationship between art, science and technology, entertainment and business. In the composition of the theoretical reference, two theories were chosen: the entrepreneurial action, developed by Paiva Junior (2004), which deals with three structuring categories: creative style, expertise and social interaction and the second related to the effectuation proposed by Sarasvathy (2001) comprising a decision-making model conceived from choices related to effects that can be produced from a given set of conceptual possibilities. The methodological trail of the research is qualitative and uses six distinct moments: the type and nature of the research; research strategy, research method; plan of data collection, construction of the corpus; analysis and interpretation of data and criteria and forms of validation of such data. The results show that entrepreneurial action by independent producers consolidates in a kind of indie entrepreneurship and that digital artifacts, platforms and infrastructures are significant components of the entrepreneurial action of these actors of the digital era.

Keywords: Independent Producer. Entrepreneurial Action. Effectuation. Indie Game Production. Creative process.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1(1) - Tela de apresentação do jogo Xilo	20
Figura 2(1) - Empreendedorismo <i>indie</i>	22
Figura 3 (1) - Cadeia de produção do videogame	27
Figura 4 (2) - Estrutura institucional da produção <i>indie</i>	43
Figura 5 (2) - As dimensões da ação empreendedora	45
Figura 6 (3) - Processo causal	55
Figura 7 (3) - Processo causal criativo	55
Figura 8 (3) - Processo <i>effectual</i>	55
Figura 9 (5) - Ação empreendedora e <i>effectuation</i>	73
Figura 10 (5) - Termos mais usados para ação empreendedora <i>indie</i>	75
Figura 11 (5) - Hierarquia das categorias da ação empreendedora <i>indie</i>	75
Figura 12 (5) - Dispersão das categorias da ação empreendedora <i>indie</i>	76
Figura 13 (5) - Termos mais usados na categoria estilo criativo	75
Figura 14 (5) - Relação das dimensões na categoria estilo criativo	76
Figura 15 (5) - Termos mais usados na categoria expertise	83
Figura 16 (5) - Relação entre as dimensões da categoria expertise	83
Figura 17 (5) - Termos mais usados na categoria interação social	88
Figura 18 (5) - Relação entre as dimensões da categoria interação social	89
Figura 19 (5) - Tela de apresentação da Plataforma DESURA	92
Figura 20 (5) - Desempenho na Plataforma <i>GameJolt</i>	93
Figura 21 (5) - Plataforma <i>Game Jolt</i>	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 (1) - Distribuição geográfica das empresas de <i>games</i>	28
Tabela 2 (4) - Empresas participantes do estudo	61
Tabela 3 (5) - Termos mais usados para Ação empreendedora <i>Indie</i>	73
Tabela 4 (5) - Termos mais usados na categoria estilo criativo	77
Tabela 5 (5) - Termos mais usados na categoria expertise	84
Tabela 6 (5) - Termos mais usados na categoria interação social	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 (3) - Questões do <i>Effectuation</i>	48
Quadro 2 (3) - Princípios da lógica <i>effectuation</i>	51
Quadro 3 (3) - O comportamento das lógicas <i>causation</i> e <i>effectuation</i>	52
Quadro 4 (3) - Diferença entre processos causais e <i>effectuation</i>	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADI	Associação brasileira dos Agentes Digitais
ACIGAMES	Associação Comercial, Industrial e Cultural de Games
BGS	Brasil <i>Game Show</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CTO	<i>Chief Technology Officer</i>
EBTs	Empresas de Base Tecnológica
Facisa	Faculdade de ciências sociais aplicadas
FUNESC	Fundação Espaço Cultural da Paraíba
GDC	<i>Game Developers Conference</i>
GEDIGAMES	Grupo de Estudo e Desenvolvimento da Indústria de Games
GEM	<i>Global Entrepreneurship monitor</i>
GGJ	Global <i>Game Jam</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
IBJD	Indústria Brasileira de Jogos Digitais
LIEC	Lócus de Investigação em Economia Criativa
PIG	Paraíba <i>Indie Game</i>
PWC	<i>Prince Waterhouse Coopers</i>
RAC	Revista de Administração contemporânea.
SBGames	Simpósio Brasileiro de jogos e entretenimento digital
Sebrae	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TEE	Taxa Específica de Empreendedorismo Estabelecido
TICs	Tecnologia da Informação e comunicação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.2 A cena independente (<i>indie</i>)	19
1.3 A produção independente como arte e negócio	21
1.4 A indústria de vídeo <i>game</i> e o mercado independente	25
1.5 Os <i>games</i> como artefatos culturais	29
1.6 Justificativa	31
1.7 Objetivos	32
1.7.1 Objetivo geral	33
1.7.2 Objetivos específicos	33
2 REFERENCIAL TEÓRICO	34
2.1 Empreendedorismo	34
2.2 O meio empreendedor Indie	37
2.3 O empreendedor <i>Indie</i>	41
2.4 Ação empreendedora	43
3 EFFECTUATION	47
3.1 Abordagem do <i>effectuation</i>	49
3.2.1 Causa e efeito vs. <i>Effectuation</i>	51
4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO	57
4.1 Tipo e natureza da pesquisa	57
4.2 Estratégia de investigação	58
4.3 Método de pesquisa: estudo de caso	60
4.4 Plano de coleta e construção do <i>corpus</i>	60
4.5 Análise e interpretação dos dados	67
4.6 Critérios e formas de validação dos dados	69
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
5.1 O <i>Effectuation</i> na ação empreendedora	71
5.1.1 Os significados na ação empreendedora <i>indie</i>	72
5.1.1.1 <i>Estilo criativo</i>	75
5.1.2 Expertise	82
5.1.3 Interação social	87
6 CONSIDERAÇÕES	98
REFERÊNCIAS	102

ANEXO A - MAPA DE CODIFICAÇÃO – CATEGORIAS UNIVERSAIS – PAIVA JR. (2004)	113
APÊNDICE A - MAPA DE CODIFICAÇÃO PROPOSTO	116
APÊNDICE B – PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS	118
APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA (2)	120

1 INTRODUÇÃO

O videogame se tornou uma das principais mídias culturais da sociedade contemporânea, elemento fundamental na construção de imaginários coletivos (PÉREZ LATORRE, 2015), uma vez que a primeira máquina *Pong* (ATARI, 1972) foi instalada no bar de *AndyCapp's*, em *Sunnyvale* (Califórnia). Os videogames são meios de representação e o que fazem deve ser analisado para contribuir com a sua compreensão e desenvolvimento, não apenas como máquinas de entretenimento, mas também como formas de expressão (SICART, 2003).

A finalidade deste estudo reside em compreender como ocorre a ação empreendedora emergente do comportamento de produtores de jogos independentes e sua influência no processo criativo de produção do jogo eletrônico (*game*), uma vez que o estudo desvende o processo criativo de produção do *game* e as estratégias da produção independente.

A dinâmica da economia e a velocidade dos avanços tecnológicos requerem ideias criativas a serem transformadas em artefatos inovadores pela via do empreendedorismo exercitado nos espaços virtuais e cibernéticos. Para garantir os avanços, é fundamental a ocorrência de mudanças no contexto social, político, econômico e cultural, pois mesmo que agentes da sociedade compreendam a necessidade de dinamização da criatividade e inovação, eles estão atrelados a uma proposta complexa, mas economicamente viável (PINHEIRO, 2017).

A velocidade pela qual essas mudanças acontecem estimula a discussão com respeito ao modo como ocorre a ação empreendedora dos produtores de jogos independentes, (produção *Indie*), uma vez que existe uma linha tênue de diferenciação entre esses conceitos. Nesse cenário de transformações, alguns conceitos são essenciais para aquecer esse debate, inclusive no que se refere ao tipo de empreendedorismo que contempla a ação empreendedora peculiar ao âmbito de uma produção independente e criativa.

O empreendedorismo ainda não possui uma afirmação definitiva (PAIVA JÚNIOR, 2004; SELOTI, 2015). Mas, de maneira abrangente, tal fenômeno está relacionado à criação de algo novo ou à transformação do conhecimento e experiências em novos produtos e serviços (SCHUMPETER, 1950; BUSENITZ, 2014).

Schumpeter (1950) afirma que o empreendedorismo está relacionado à inovação e sua essência se centra na habilidade de identificação dos espaços emergentes a serem desenvolvidos novos negócios, como também da disposição para se correr riscos e projetar novas combinações de tecnologia de gestão nos empreendimentos. O empreendedorismo é visto como fenômeno social interativo e ponto de partida às inquietações relativas ao modo de lidar com práticas que vão de encontro aos limites impostos pelo formalismo e, assim, entendemos que a base do empreendedorismo se projeta na ocorrência de uma ruptura com movimentos seguros e estáveis (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012).

O fenômeno do empreendedorismo comporta elementos como investimentos, planejamento estratégico, riscos e alavancagem financeira, na condição de táticas típicas do ambiente econômico e mercantil. O empreendedorismo como fenômeno social e interativo revela que o ator que empreende é um agente transformador, dialógico e reflexivo (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012; DENTONI, 2017). Essas experiências são vivenciadas não apenas a partir de estruturas físicas e enraizadas, mas, também, daquelas desenvolvidas por meios digitais, que vêm se popularizando e tendo seus custos reduzidos a partir de novas infraestruturas de telecomunicação, sendo esse o ambiente em que se centra a prática empreendedora no campo dos *games indie* (PEREIRA, 2016).

A prática empreendedora efetivada pelos produtores no universo de jogos independentes, conhecidos como produtores *indie*, promove liberdade de ação em cenário de instabilidade e incertezas, que buscam autenticidade na configuração da arquitetura do jogo, criação artística, criação visual e liberdade de expressão.

O estudo se alinha com as características do empreendedorismo discutido por pesquisadores nórdicos, ou seja, aqueles oriundos dos países que estão no norte da Europa, como Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega e Suécia, que são voltados para uma leitura coletivista do empreendedorismo (HISRICH, 2004). Portanto, o sujeito deste estudo é o produtor de *games indie*, concebido de acordo com o último mapeamento da indústria brasileira de *games* como:

Pessoa física ou jurídica que podem assumir além das atividades como, a arquitetura técnica dos jogos, criação artística do visual do jogo, atuam de forma independente na escolha das ferramentas, linguagens, *frameworks*, plataformas e outros elementos técnicos, programar o jogo e desenvolver arte, animação, dublagem, captura de movimentos e etc.. Além de manter o relacionamento com fabricantes de *hardware* e *softwares* para garantir a compatibilidade e melhor exploração do potencial oferecido pelos diversos componentes e outras atividades relacionadas ao game (GEDIGAMES, 2014, p.90).

O perfil dos desenvolvedores independentes é diversificado, além do fato de a maioria deles ser reconhecida como um grupo que não é apoiado por nenhum *publisher*, não obstante terem equipes reduzidas e recursos escassos. O *publisher* pode ser reconhecido como um agente que publica jogos eletrônicos de produção própria ou aqueles produzidos por uma desenvolvedora de jogos eletrônicos, sendo responsáveis pela fabricação, marketing, comercialização, incluindo estudos de mercado e os aspectos da publicidade, além de financiar o desenvolvimento do *game* (JOHNS, 2006; GEDIGAMES, 2014).

Uma empresa como a Nintendo publica jogos desenvolvidos por empresas como a *First-partye Metroid Prime*, como também reproduz jogos próprios, como o *Super Mario Galaxy*. Outras de suas funções incluem o ato de decidir por pagar as licenças que o jogo utiliza no sentido de cuidar do *layout*, impressão do conteúdo, criação, *design* gráfico e adaptação externa e interna do produto, promovendo serviços como sonoplastia e supervisão do desenvolvimento (JOHNS, 2006; GEDIGAMES, 2014).

O significado do termo “independente” diz que independente é: “aquele que age com autonomia e liberdade e mantém-se livre de qualquer influência e que não se submete a injunções de ordem econômica, afetiva, moral ou social” (MICHAELIS, 2017, p. 93). O termo ainda consiste em uma ambiente de tensão na indústria criativa (PRYSTUPA-RZADCA; STAROSTKA, 2015).

O relacionamento entre o desenvolvedor e o *publisher* é problemático, uma vez que este exige do desenvolvedor um esforço intenso para dar forma comercial ao produto (XAVIER FILHO, 2017). A ação do *publisher* interfere em aspectos do *game*, como regras, narrativas, arquétipos, cenário, vozes e espaço de publicidade, nessa posição política contra a interferência do *publisher* que se projeta no mercado dos produtores *indiegame* (CHEN, 2013; XAVIER FILHO, 2017).

É possível afirmar que dois movimentos políticos povoam o mundo *indieno* universo dos *games*:

A produção independente do *publisher*, com distribuição *online*, na sua maioria em jogos para *gadgets*¹ ou computadores pessoais; e em sentido mais crítico, um jogo que nega o *mainstream*², ofertando ao *gamer* uma experiência

¹*Gadgets*: é um equipamento que tem um propósito e uma função específica, prática e útil no cotidiano. São comumente chamados de *gadgets* dispositivos eletrônicos portáteis como PDAs, celulares, *smartphones*, leitores de MP3, entre outros (GEDIGAMES, 2014).

² Cultura da massa, convencional ou *mainstream* ("corrente principal") é um termo inglês que designa o pensamento ou gosto corrente da maioria da população, na produção de games (GEDIGAMES, 2014). Negar o *mainstream* é utilizar os produtos que não são desenvolvidos pelo *Publisher*, nesse caso o consumo de produção independente.

com textos produzidos pela leitura não-dominante, seja ela negociada ou de oposição (XAVIER FILHO, 2017, p. 56).

O produtor *indie* não acessa os *publishers* em meio a esse tipo de configuração. Mesmo sendo frequente, eles recorrerem às lojas virtuais, tais como *Play store*, *loja de apps do Google android*, plataforma para jogos, músicas, filmes e distribuidora de livros, como a *Xbox Live*, serviço de jogos *online* e console do *Xbox*, *Xbox 360* e *Xbox One* da *Microsoft*.

O acesso a essas plataformas permite aos jogadores se conectar e jogar entre si com certa funcionalidade, a exemplo do *download* de formatos de bônus para jogos, criação de perfis de jogadores, participação em torneios e operacionalização de atividades de *chats* por voz. Nesse caso, determinados aplicativos permitem aos usuários navegar e fazer *downloads*, a exemplo de *iTunes Store* e *App Store*, serviço para o *iPhone*, *iPod Touch* e *iPad*.

As novas tecnologias digitais transformam a natureza dos negócios e a maneira de lidar com as incertezas. Nesse tipo de modelo empresarial faltam incentivos para que o desenvolvedor *indie* obtenha financiamento para prover a efetivação de seus projetos, fazendo com que ele busque formas diversificadas de financiamento, a exemplo da utilização de recursos próprios, aportes financeiros de familiares, crédito pessoal, *crowdfunding*, *Kickante*, *Cartase* e, em casos não recorrentes, os *publishers*. Os produtores *indie* atuam no formato de rede para potencializar sua produção e realizar as atividades de *publishers*, na distribuição e comercialização do *game* (NEGRÃO; TOALDO, 2013; XAVIER FILHO, 2017).

A formatação do *game* é efetuada em rede social, ou seja, o *game* pode ser construído, alterado e melhorado por qualquer pessoa da equipe de produção, mesmo não estando no mesmo lugar, fato que permite a interação entre os desenvolvedores e uma visão diversificada da produção. A formatação pode ser dividida em etapas especializadas, tais como: *design* do jogo, programação do jogo, adaptação às plataformas de lançamento, criação de fases e níveis do jogo (*level's*), sonoroplastia, criação da mídia (cartuchos, DVD e plataformas práticas) e divulgação (NEGRÃO; TOALDO, 2013).

Nessa configuração, o *publisher* exige do produtor independente uma entrega de resultados superior à sua capacidade do desenvolvedor, além da abertura do direito do que será produzido, fato que tem impacto direto no desenvolvimento do *game*. Se a mediação não estiver aberta entre esses atores, ocorrerá impacto direto no fazer criativo, na liberdade de criação e expressão do desenvolvedor com isso inibir a sua manifestação da subjetividade.

Existe uma liderança nas equipes de produtores *indie* que entenderemos ser uma liderança criativa - estilo de liderança segundo o qual o líder atua como incentivador, dando

autonomia a seus liderados para que possam criar e modificar a realidade existente, e assim, produzir jogos que apresentem uma realidade vivenciada pelo desenvolvedor.

Nos estúdios independentes, a liderança não é exercida de maneira tradicional, como sendo aquela pela qual o líder decide o que será produzido de maneira arbitrária. Mas, sim, o modelo de gestão é semelhante ao utilizado em empresas de base tecnológica. Tal formato de gerenciamento pode também ser caracterizado como efetuação (*effectuation*), modelo que encara a incerteza e a ambiguidade presentes no universo empresarial como oportunidades e não como ameaças (SARASVATHY, 2001). A liderança vivencial no ambiente desses estúdios é negociada entre a equipe e o líder, sendo papel do líder do estúdio realizar um acompanhamento das atividades de produção dos games e criar diretrizes para que tal produção não sofra atrasos na fase de fechamento dos projetos.

Dessa maneira, entenderemos esse agente como um líder criativo, ou seja:

O líder criativo contempla competências relacionadas à criação de uma plataforma de conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias, o fomento de uma visão compartilhada, à emergência de um clima favorável, o encorajamento para a criação de ideias próprias, à facilitação de criação de uma rede de conhecimento vinculada ao contexto externo, e o fomento da aprendizagem pela experiência (MUZZIO, 2017, p.6).

Os líderes podem influenciar a criatividade ao conceberem grupos de trabalho em que estejam presentes membros diversamente hábeis, facilitando a abertura para novas ideias, para a confiança interpessoal, para o comprometimento com o trabalho e com a comunicação, em que os membros construtivamente desafiam as ideias uns dos outros (PARJANEN, 2012, p.112).

Quando alguém desempenha determinada atividade criativa isso revela que tal indivíduo é capaz de analisar as tarefas a partir de múltiplas perspectivas e está apto a questionar os modelos de trabalho estabelecidos (PARJANEN, 2012), pois, se os problemas forem solucionados da mesma forma e repetidamente, isso tende a dificultar o surgimento de novas ideias (MUZZIO, 2017).

No novo contexto de rede de negócios, o líder é a pessoa que consegue interagir com os demais membros da rede e, com isso, desenvolver acordos que contemplem os anseios de ambos os envolvidos na barganha, gerando, dessa maneira, resultados positivos. A partir dessa perspectiva, o líder criativo é concebido aqui como aquele ator que compreende o modelo de produção e criação individual e respeita as diferenças no emprego das suas equipes, de modo a possuir certo grau de tolerância ao erro e possibilitar a emergência de novas formas de conduzir os desafios propostos no século XXI alcançando resultados significativos.

A criatividade tem sido captada como conceito primordial no debate que contempla a produção de jogos independentes, especificamente no que se refere à liberdade de expressão e à capacidade de produzir conceitos diferenciados dos desenvolvedores independentes que promovem uma visão nova sobre um cenário já existente (SIEBERT E WILSON, 2013).

Essa temática evoca a criatividade como uma questão de estratégica e promove o debate sobre a criatividade individual e coletiva. Assim, nesse estilo de produção, se alguém é identificado como agente criativo ou detentor de alguma ideia que soluciona um problema, o mesmo é reconhecido por essa produção. Nesse tipo de situação, a criatividade não é vista apenas como uma produção individual, mas consiste numa construção coletiva e multifacetada, ou seja, ela compreende a ação conjunta que torna possível capturar a expressão não apenas de um indivíduo, mas de uma coletividade (AMABILE, 1997; MUZZIO, 2017).

Parjanen (2012) evoca a criatividade como o processo criativo que leva a produtos criativos, ações criativas e construções coletivas como resultado da interação entre duas ou mais pessoas. Em casos específicos, a criatividade coletiva chega a ofuscar a contribuição de indivíduos específicos, ou seja, o trabalho coletivo se sobressai ao trabalho individual. Assim, a criatividade coletiva, construída por meio de interações em conjunto com o grupo, supera a criatividade individual, confirmando, assim, o impacto da interação social na produção independente. Nesse contexto, é reforçada a ideia de que o trabalho executado em redes de colaboração social e a cultura de cooperação alcançam melhores resultados que o trabalho efetuado de modo isolado.

1.2 A cena independente (indie)

A produção *indie* é desenvolvida sem o aporte financeiro da grande empresa, pois os produtos são jogos eletrônicos elaborados por uma pequena equipe, ou confeccionados de forma individual, por afinidade do produtor com a temática do game ou pelo fato de serem desenvolvedores de jogos digitais independentes (FERREIRA, 2014).

Uma questão de significação surge a partir da concepção do que é ser *indie*, para a qual ponderamos que não existe uma posição unânime (GUEVERA-VILLALOBOS, 2011; FERREIRA, 2014; XAVIER FILHO, 2017). A respeito da produção independente do *publisher*, com distribuição *online*, na sua maioria para jogos de *gadgets* (dispositivos eletrônicos portáteis) ou computadores pessoais. Os *indie* vêm sendo observados pelas grandes produtoras, como a *Microsoft*, *Nintendo*, *Sony Computer Entertainment*, *Activision Blizzard* e *NCSoft*, que apostam na produção independente, investindo nos jovens desenvolvedores, por meio do fornecimento

de ferramentas (*softwares*), espaço de produção e bolsas de incentivo, com a finalidade de conseguir produções inéditas de intensa ação comercial.

A iniciativa de financiamento por parte das grandes produtoras não desmantela o mercado independente, uma vez que viabiliza a oportunidade de financiar projetos independentes. Tal categoria de relação vem ganhando força nas últimas décadas por falta de uma política que promova oportunidades aos desenvolvedores independentes de *games* de maneira efetiva (FERREIRA, 2014).

Um exemplo de produção *indie* que se destaca e consegue visibilidade foi o jogo *Xilo*, que mostra que é possível criar jogos de qualidade sob inspiração da cultura. Esse jogo foi desenvolvido por alunos do curso de jogos digitais da Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (Facisa), em Campina Grande, na Paraíba, ganhando visibilidade nacional após ser vencedor do Simpósio Brasileiro de Jogos e Entretenimento Digital (SBGames), em 2011, e sendo destaque no Festival de *games* Brasil, no ano seguinte (TECHTUDO, 2013).

O jogo foi desenvolvido em 2D, com a intenção de mostrar a cultura e o folclore do Nordeste brasileiro. Um dos elementos que destaca essa produção é seu interesse pela divulgação da cultura nacional, em especial a do Nordeste do Brasil. Nesse ponto, reconhecemos que ele se mostra um elemento de interação e construção cultural em que, diferentemente de mídias como TV, rádio e livros, o jogador interage e vive o jogo ao construir sua própria narrativa a partir da experiência do jogo, além de ritualizar o momento de jogar, criando, então, uma cultura do jogo (CHEN, 2013; OLIVEIRA, 2014). Para exemplificar esse cenário, temos o jogo *Xilo*, conforme figura (1).

Figura 1(1) -Tela de apresentação do jogo *Xilo*



Fonte: Techtudo (2017)

Na perspectiva do desenvolvedor, a principal diferença entre a produção *indie* e a produção das grandes produtoras reside no fato de as equipes *indie* serem reduzidas, com

atuação em rede e com profissionais desempenhando mais de uma função (*game designer*, *level designer*, programação, narrativas, regras, *gameplay*, arte/estética e testes). Devido a essa sobrecarga de tarefas e necessidade de potencializar habilidades diversas, os jogos são entregues com prazos mais longos que os desenvolvidos pelas grandes produtoras.

A equipe do jogo “Xilo” é composta por quatro pessoas, um *Designer*, um animador, dois programadores. Nessa produção, o personagem principal é um cangaceiro. Na trama, existem elementos que reforçam o Nordeste brasileiro como a roupa, o gibão e o nome do protagonista “Biliu”. Todos esses artefatos simbólicos de tipicidade regional foram inspirados e projetados em artistas da Paraíba, estado do Nordeste brasileiro. O protagonista percorre o Nordeste e encontra mitos do folclore nacional, como o Saci Pererê, tendo como desafio recolher as xilogravuras (daí vem o nome do jogo) e vencer os obstáculos que vão surgindo ao longo do jogo.

A produção independente se afirma não apenas pelo jogo em si, mas também por elementos cognitivos que emergem da criatividade e do aporte cultural de seus produtores. Esse movimento, alinhado às novas plataformas de financiamento coletivo e outras formas de financiamento, consegue inserir no mercado, até então dominado pelos grandes desenvolvedores, novos jogos produzidos com novos olhares.

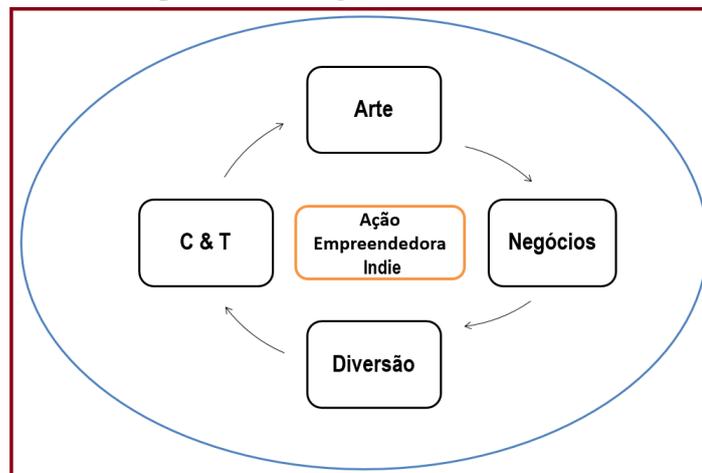
1.3 A produção independente como arte e negócio

A produção de *games* requer competências técnicas, como produção, marketing, comércio e o conhecimento de ferramentas tecnológicas além de capacidade artística direcionada para o desenvolvimento dos jogos. Essas competências são integradas para construção do *game*, além da necessidade de formação de equipes multidisciplinares que proporcionem o imbricamento da sofisticação tecnológica com criatividade e utilização de técnicas artísticas (GEDIGAMES, 2014; SERAFINI, 2016).

Na produção independente, a criatividade nem sempre é posta de maneira livre, mas, por vezes negociada entre o produtor e *publisher*, a visão exclusiva desses elementos limita o entendimento desse desenvolvedor, algo que é percebido como um fenômeno complexo. Assim, é necessário exprimir a visão de que o produtor independente, além de apresentar seu potencial artístico, sua capacidade de interação nas redes sociais e suas habilidades tecnológicas, consiga passar a ser reconhecido como um empreendedor, ou seja, aquele que, de maneira integrada a uma rede social, concretiza missão, visão, valores, objetivos e estratégias bem-sucedidas.

Na Figura 2 (1), é possível observar a ação empreendedora dos produtores *Indie*. Essa estruturação interrelaciona quatro elementos centrais que cercam esse empreendedor para a efetivação da ação empreendedora, sendo eles: arte, ciência e tecnologia, diversão e negócios. Os negócios se expressam pelo empreendedorismo *indie*, que se desdobra na figura do seu empreendedor sua ação empreendedora. Como ideia para a discussão desse modelo, entendemos que o indivíduo criativo não pode ser compreendido de maneira unilateral, ou seja, apenas pela criatividade, mas, sim, pela sua capacidade de promover a ação empreendedora.

Figura 2(1) - Empreendedorismo *indie*



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Ao abordarmos a relação do empreendedor *indie* com o comércio (negócios), a primeira questão reside em discutir: como os contratos estão acontecendo entre a arte e negócios? Caves (2003), em artigo seminal, manifesta que essa relação deve ocorrer de maneira “*Best feasible*”, ou seja, o melhor possível. No entanto, a lógica contratual comum é igual às aplicadas nas alfândegas, não remunerando adequadamente o trabalhador criativo como aquele que comercializa, criando, assim, uma assimétrica divisão dos créditos.

Outra questão problemática no que concerne à produção independente reside na busca por se refletir a respeito do fato de que quando a arte é vista como “arte pela arte”, o gosto do artista é visto como uma expressão pessoal do próprio artista, ou seja, a sua representação. Já quando a arte é vista como negócio, o artista não é reconhecido por uma produção singular e diferenciada, mas, sim, como um trabalhador que detém determinada técnica de produção ou estilo operacional para a produção (CAVES, 2003; MORSCHHEUSER, 2017).

O estudo de Eikhof & Haunschild (2006), relativo aos artistas e gestores de indústrias criativas, permite estabelecer a ligação entre o que se designa por “empreendedores boêmios”

(caracterizados pela devoção total à arte) e a necessidade de serem estabelecidas pontes entre a arte, a autogestão e o marketing necessário para o negócio. Os artistas aceitam salários para desenvolver o trabalho criativo que fica aquém de seu custo de oportunidade, o que implica em uma relação de precarização e fonte de um trabalho barato (XAVIER FILHO, 2017).

Além desses elementos, os *publishers* tomam determinadas decisões que afetam a qualidade e a atratividade do produto desenvolvido pelo desenvolvedor *indie*, limitando, assim, o potencial criativo daquele artista (CAVES, 2003; TAVARES, 2016).

A ciência e a tecnologia permeiam a indústria dos *games*, sendo um segmento dinâmico do setor de tecnologia da informação e comunicação (TIC), o que ocorre em virtude de os *games* apresentarem múltiplas aplicações nas áreas de entretenimento, educação, treinamento empresarial e segurança (SILVA, 2015). A partir da articulação de certos *players*, as empresas de perfil intensivo em tecnologia dependem do capital humano para se articular junto às redes de informações, e assim permitir o fluxo de recursos e conhecimentos (MORGADO, 2012).

A diversão que contempla o componente lúdico do jogo está direcionada para seu uso sob o prisma do entretenimento vivenciado na esfera social. Huizinga (2000) destaca importância ao fator lúdico do jogo como fenômeno cultural, uma vez que existe algo de prazer no ato de jogar que transcende as necessidades imediatas da vida cotidiana e confere sentido a essa ação recreativa (XAVIER FILHO, 2017).

É por intermédio do jogo que o sujeito aumenta sua independência, estimula sua sensibilidade visual e auditiva, valoriza sua cultura popular, desenvolve habilidades motoras, exercita sua imaginação, potencializa sua criatividade, se socializa, interage, se reequilibra, recicla suas emoções, sua necessidade de conhecer e reinventar e, assim, constrói seus conhecimentos e sua relação com a cultura (DALLABONA, 2004; CASTRO, 2014).

Os *games* possuem a capacidade de permitir a sensação de pausa na vida social e transportar o jogador para outro cenário, estando contido o percentual de diversão. Sobre essa sensação, Huizinga (2000) caracteriza esse fenômeno de círculo mágico, conceito que possui algumas características centrais: a interatividade, a distinção perceptível ao jogador entre a vida habitual e a vida no jogo. O universo do jogo permanece no jogo e as regras do mundo cotidiano não adentram o jogo. Assim, o jogo possui suas próprias regras ordinárias distintas do mundo (XAVIER FILHO, 2017). Logo, essa ação conduz o jogador para outro mundo, um cenário que é dividido entre o mundo presencial e o mundo virtual, promovendo um desprendimento do seu dia a dia.

O conhecimento do negócio se materializa na exigência que o artista visual faz de uma galeria para promover seus trabalhos e potencializar o número de compradores. O autor exige

um editor, o músico, uma gravadora, uma orquestra sinfônica ou companhia de dança precisa de uma sala e alguém para administrar o empreendimento (CAVES, 2003; MORSCHEUSER, 2017). Esse padrão também se repete no espaço de produção de *games*, ambiente no qual o desenvolvedor precisa do *Publisher* para potencializar sua criação e nesse enlace ocorre a perda da autonomia do desenvolvedor.

A relação entre o artista e o agente de negócios (*publisher*) é problemática em função das propriedades da atividade de produção e comercialização do jogo em termos de negociação, a começar pela limitação das preferências do artista com respeito à execução do trabalho criativo, fato que complica a contratação, em especial a definição dos direitos de decisão concernentes a tal produção (CAVES, 2003).

Se o *publisher* contrata um desenvolvedor *indie*, para produzir um jogo, por exemplo, e depois tenta comercializá-lo, a autonomia criativa daquele desenvolvedor é desfeita e ele assume a posição de mero colaborador do contratante. Outra forma de tensão decorrente da relação negocial entre o colaborador e o *Publisher* acontece na divisão das receitas financeiras decorrentes de ações mercantis de escoamento do *game*. Nesse caso, a divisão da receita bruta, em vez do lucro, deixa o artista em condição desfavorável, pois o *publisher* não assume o custo de oportunidade, tornando essa divisão assimétrica, fato que leva à precarização da relação de trabalho, podendo chegar à divisão do lucro bruto entre o comerciante e o desenvolvedor, respectivamente de 58% por 42%, como descrito no estudo de Auletta (1997) sobre a impossibilidade de êxito simétrico com respeito a esse tipo de empreendimento. Na indústria cinematográfica, o percentual ainda é mais assimétrico, sendo 25% do produtor, 25% do distribuidor e 50% do exibidor (GONÇALVES, 2015). No universo dos *games* esse percentual pode chegar de 30% a 40% das receitas que são destinadas ao *Publisher* devido a seu investimento na comercialização do jogo como, propaganda, compra de espaços publicitários, anúncios no *facebook ads*, *blog* especializados e prioridade nas principais plataformas.

1.4 A indústria de vídeo *game* e o mercado independente

A indústria de *games* constitui um dos eixos da economia nacional, não apenas pelo seu impacto positivo na geração de emprego e renda, mas também pelo seu potencial de operar com atividades relativas ao desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação. O crescimento da indústria de *games* acontece pela quebra da visão de que os *games* são usados apenas por pessoas jovens e do sexo masculino, hoje se constata que este artefato cultural é consumido por todos os públicos, que inclui jovens, mulheres, crianças e idosos (FLEURY; NAKANO; CORDEIRO, 2014).

O mercado de jogos digitais movimentou US\$ 65,7 bilhões em 2013 e deve chegar a US\$ 89 bilhões em 2018, projetando uma taxa de crescimento de 6,3% ao ano. Como comparação, o movimento da indústria de filmes de entretenimento foi de US\$ 88,2 bilhões em 2013 (US\$ 38,7 bilhões de cinema e US\$ 49,5 bilhões de vídeo doméstico), e em 2018, a previsão é de US\$ 110 bilhões, resultado de uma taxa de crescimento projetada de 4,5% ao ano (GEDIGAMES, 2014; PWC, 2014). Isso nos leva a reconhecer um crescimento superior do mercado de *games* em comparação com o tradicional setor cinematográfico, de cerca de 1,8%, demonstrando a importância desse setor para a economia.

Segundo a Price Water House Coopers (PWC, 2014), para o crescimento da indústria de *games* no Brasil, estima-se que:

No Brasil, a estimativa é que o mercado de Jogos Digitais cresça de US\$ 448 milhões em 2013 para US\$ 844 milhões em 2018, com uma taxa de 13,5% ao ano. A produção de Jogos Digitais dá-se por meio de atividades criativas e técnicas, que demandam e produzem novas tecnologias. Tais atividades são responsáveis pela geração de novos produtos e serviços, processos produtivos e de distribuição, que transbordam para atividades em outras empresas e organizações dentro e fora do setor, produzindo, assim, externalidades para o conjunto da economia (PWC, 2014, pp.33-34).

A partir do último mapeamento da indústria brasileira de *games* é possível verificar seu crescimento na escala significativa de 13,5%, se comparada com a média do mercado, que é de 6,3%. O Brasil apresentará até 2018 um crescimento sobre a média do setor de 7,2%, número relevante para o mercado (FLEURY; NAKANO; CORDEIRO, 2014).

O surgimento dos desenvolvedores independentes (*Indie*) aconteceu a partir do surgimento do *Atari 2600*, um vídeo *game* projetado por *Jay Miner* e lançado em 11 de setembro de 1977, nos Estados Unidos, e em 1983, no Brasil. Considerado um símbolo cultural dos anos de 1980, esses jogos representaram um fenômeno de vendas no Brasil entre os anos

de 1984 a 1986 e permanecem na memória de muitos que viveram a juventude daquela época (MUSEU DO VIDEO GAME, 2015).

A produção de jogos digitais era, até então, efetuada integralmente pelo fabricante do console³, dividida entre a fabricação do *hardware* e a produção de jogos (*software*). A *Atari* inicia a prática corporativa de permitir que outros desenvolvedores produzam jogos para seus equipamentos, movimento que promove mudanças no mercado de jogos no mundo (ADKINS, 2013).

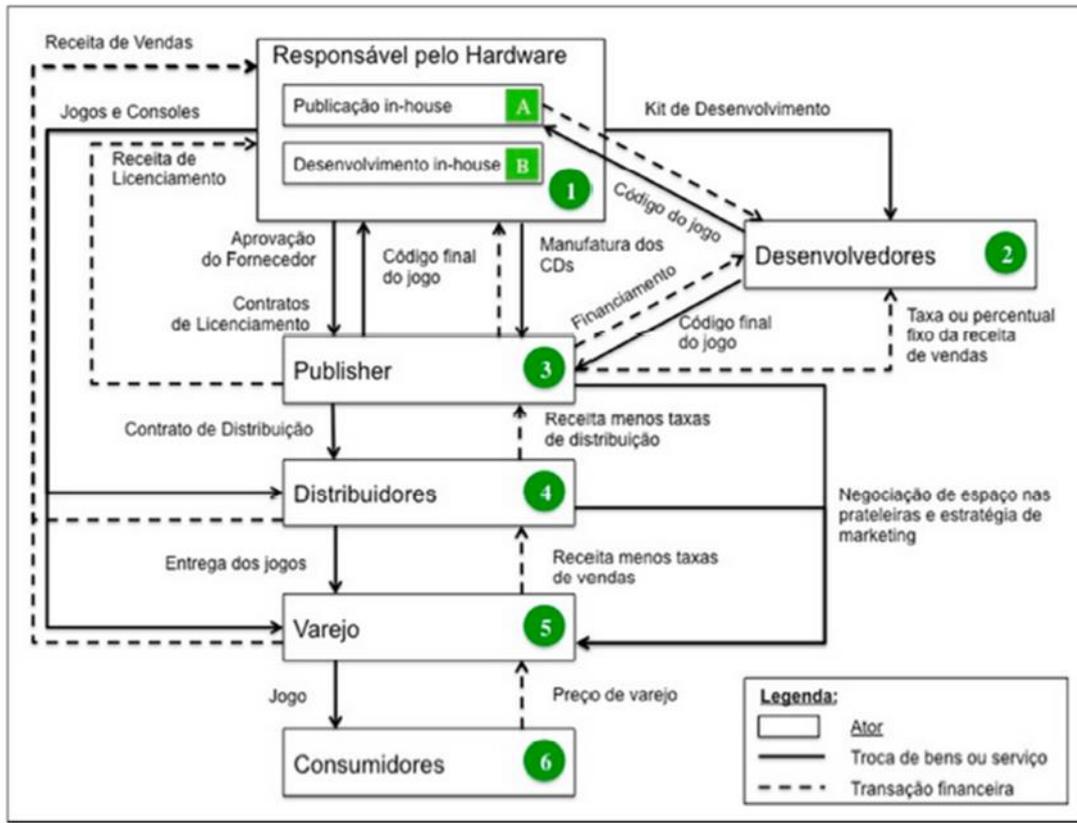
A primeira empresa desenvolvedora e distribuidora de jogos independentes foi a *Activision*, criada em 1979 por ex-funcionários da própria *Atari*. A *Activision* foi pioneira em atrair a atenção dos usuários para os desenvolvedores independentes, dando destaque a seus nomes nos créditos dos jogos, o que a *Atari* nunca fez. Com isso, os criadores dos jogos independentes passaram a ser reconhecidos pelo público do setor, tendo seus nomes associados aos títulos, aos créditos e à qualidade dos jogos (ABRAGAMES, 2014).

Esse movimento protagonizado pela gigante *Atari* abriu espaço para novas produções e trabalhos autorais, faceta que já era percebida em outros mercados de conteúdo. A separação da produção do *hardware* e do *software* e o reconhecimento dos autores permitiram que em 1982 surgisse o primeiro *publisher* de jogos, a *Electronic Arts (EA)*. A proposta de seus fundadores era de localizar e publicar o trabalho de desenvolvedores *indie*, e distribuí-los diretamente aos varejistas (ADKINS, 2013; ABRAGAMES, 2014).

O desenvolvedor independente atua em diversas frentes, desde a criação, passando pelo desenvolvimento, até a distribuição de suas produções (*Self - Publisher*). No entanto, a produção *indie* permite maior liberdade de criação e expressão por parte do desenvolvedor. Com base nessas informações, com respeito ao formato evolutivo da indústria de jogos digitais, é possível compreender as etapas referentes à cadeia de produção de um videogame, conforme fluxo disposto na Figura 3 (1).

³Um console é um computador destinado para jogos, uma plataforma de entretenimento interativa que se liga a TV a fim de levá-lo ao universo dos *games*. Os consoles também podem ser chamados de “TV – VideoGame” são equipamentos que rodam os cartuchos ou discos *games*, hoje em parte substituídos pelas novas plataformas digitais e jogos em rede (TECMUNDO GAMES, 2017).

Figura 3 (1) - Cadeia de produção do videogame



Fonte: Jonhs (2006, p.159)

As setas espessas registradas no diagrama da Figura 3 (1) indicam fluxos de produtos, serviços ou informações, enquanto as setas tracejadas indicam fluxos financeiros. A governança dos fabricantes de consoles opera por meio da determinação dos padrões técnicos relativos ao desenvolvimento e aprovação dos jogos para uso em seus equipamentos (JOHNS, 2006).

O diagrama ilustra não somente o canal de distribuição físico composto de distribuidores e varejistas. O *Publisher* é o responsável pela distribuição das receitas ao longo da cadeia. Após a venda, o varejista retém a sua margem e repassa a receita restante para o consumidor, portanto o *publisher* retém sua parcela de seu ganho e distribui o restante para tais consumidores (JOHNS, 2006). O formato da indústria de jogos digitais contempla as etapas primordiais da cadeia de produção: a primeira etapa da produção é responsável pelo *hardware*, publicação e o desenvolvimento interno (*in-house*); no segundo momento, constam os desenvolvedores instituídos pelos fabricantes de console; na terceira etapa, estão localizados os *publishers*; em seguida, os desenvolvedores e, por fim, apresenta-se o canal de distribuição composto pelos varejistas e consumidores. Nesse ponto, o varejista recebe, além da sua margem, uma parcela referente à exposição de seus produtos, o que eleva sua participação nas receitas (JOHNS, 2006).

Os fabricantes de console controlam a cadeia de produção dos *games*, embora os grandes *publisher* tenham, de maneira interativa, o poder de negociação junto aos desenvolvedores independentes. Em acordo com a Figura 3 (1), os fabricantes de console determinam os padrões técnicos para o desenvolvimento dos jogos e a aprovação deles para uso em seus equipamentos.

A partir do I Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, em que a concentração das empresas no estado de São Paulo (36,24%) é seguida pelos estados do Rio Grande do Sul (10,74%), do Rio de Janeiro (8,05%) e Santa Catarina (7,38%), o que mostra que as empresas desse setor se encontram concentradas nas regiões Sul e sudeste (FLEURY, 2014; ABRAGAMES, 2014.).

Tabela 1 (1) - Distribuição geográfica das empresas de *games*

ESTADO	EMPRESAS	%
São Paulo – SP	54	36,24%
Rio Grande do Sul - RS	16	10,74%
Rio de Janeiro – RJ	12	8,05%
Santa Catarina – SC	11	7,38%
Pernambuco – PE	10	6,71%
Paraná – PR	8	5,37%
Distrito Federal - DF	7	4,70%
Minas Gerais - MG	6	4,03%
Paraíba – PB	6	4,03%
Bahia – BA	5	3,36%
Espírito Santo - ES	5	3,36%
Ceará – CE	4	2,68%
Amazonas – AM	1	0,67%
Goiás – GO	1	0,67%
Pará – PA	1	0,67%
Piauí – PI	1	0,67%

Fonte: Fleury, (2014, p.35); IBJD, adaptada pelo autor (2017)

A concentração das empresas de produção *indie* nessas regiões ocorre devido à facilidade de acesso à internet, existência de ferramentas de desenvolvimentos disponíveis, emergência de oportunidades de negócios, reunião de cursos preparatórios e presença de universidades que dispõem da formação em desenvolvimento de jogos digitais. Na região Nordeste, destacam-se as empresas domiciliadas no estado de Pernambuco, em decorrência da existência do polo tecnológico denominado Porto Digital, o qual agrega um conjunto de empresas de tecnologia conceituadas em âmbito nacional. A região com menor número de desenvolvedores é a região Norte, cenário que tende a ser modificado por meio da operação do Studio de desenvolvimento da *Samsung* em Manaus, no estado do Amazonas, acontecimento

marcante para o setor, porque se trata do primeiro Studio de desenvolvimento de *games* da *Samsung* fora da Coreia do Sul (FLEURY, 2014).

De acordo com o I Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais (IBJD), cerca de 70% das empresas de *games* domiciliadas no Brasil está em funcionamento há menos de 5 anos. Isso demonstra que essas empresas estão ainda em estágio inicial de desenvolvimento. O surgimento desses *Estúdios* aconteceu pela facilidade de desenvolvimento decorrentes da nova plataforma *mobile* e *web*, que se tornaram tendência a partir de 2007, com o surgimento da plataforma *Steam*, um *software* de gestão de direitos autorais que é fornecedor de serviços facilitadores de atualização automática de jogos. Atualmente, a *Steam* conta com cerca de 65 milhões de usuários ativos e dispõe de acesso diário de 8,5 milhões de contas (ABRAGAMES, 2014; NEWZOO, 2017).

Antes do surgimento dessa plataforma de distribuição de *games*, a produção de jogos era controlada pelos produtores de consoles, ou seja, essa atividade demandava custos mais altos e exigia equipamentos específicos e de alto investimento, fato que deixava o produtor independente com dificuldade de atuação nesse mercado e a sofrer a baixa visibilidade no âmbito dos seus potenciais compradores.

1.5 Os *games* como artefatos culturais

Na concepção dos *games* como artefato cultural, Pecchinenda (2014) nos apresenta a emergência de um novo homem: o *homo game*, ou seja, aquele integrado a uma realidade tecnológica, mais autônomo e independente, que se constitui em uma hibridação entre o console, o *software*. Neste contexto, o jogador atua no processo, independente do jogo, pois é por meio do jogo que se promovem as possibilidades de criar caminhos e cenários ainda inexistentes emergindo, assim, um universo de histórias e a criação de uma cultura de videogame (ALVES, 2008).

Os jogos de videogame são observados como forma de entretenimento doméstico por mais de 30 anos. Apenas na última década ganhou força e se tornou um assunto relevante, tornando-se locus de investigação. Assim, uma abordagem dos jogos não só analisa os *games* como texto, mas também como base ideológica do discurso, dos padrões de recepção e interpretação (CHEN, 2013).

Apesar do aumento do número de estudos pautados nessa temática, poucos têm observado os *games* na perspectiva dos estudos culturais (CHEN, 2013). Com olhar aberto para

esse cenário, a dinâmica de poder está envolvida em definir uma cultura *game* (SHAW, 2010; CRUZ JÚNIOR; CRUZ, 2016).

Sobre a conceituação da cultura, muito ainda existe a percorrer na busca desse conceito, entretanto, é possível citar a perspectiva cultural proposta por Peterson (1979, p. 137) e Williams (1976, p. 48), em que afirmam ser: a) “o corpo do trabalho intelectual e imaginativo em que de forma detalhada, o pensamento e a experiência humana são variadamente registrados”; b) “um modelo de vida fundamentado em quatro elementos: normas, valores, crenças e símbolos expressivos”.

Já na busca de se conceituar a “cultura *game*”, podemos entendê-la como uma subcultura, uma prática social que compartilha identidade, bem como uma arte. Dovey e Kennedy (2006, p.343) conceituam “cultura de *game*” como “um local crítico onde discursos em torno da tecnologia, da inovação tecnológica e da competência tecnológica convergem com concepções dominantes de gênero e raça”.

Já Winkler (2006, p. 78) diz: “a cultura *game* está marcada por: ’modos de vestir, jargão linguístico específico, e um senso de solidariedade”’. Essas especificidades percebidas no processo de cultura dos *games* são internalizadas, porque os jogos de videogame oferecem aos jogadores uma experiência distinta e atraente contrária aos meios de comunicação textual, pois sua apresentação e narrativas são derivadas de alguns filmes evocando sentimentos corporificados, mediante combinação do estilo cinematográfico e do aumento da interatividade (CHEE; VIETA; SMITH, 2006; CHEN, 2013;).

Como consequência da modernização da indústria de *games*, o formato de consumo dessa tecnologia muda, fazendo com que os consumidores de certa forma, deixem de assistir TV e passem a ficar mais tempo conectados, fato que se desdobra na utilização do *game* como recurso. A utilização dos *games* não pode ser banalizada e nem seu artefato entendido apenas como entretenimento, mas como uma ferramenta capaz de transmitir valores essenciais daquela cultura (YANG, 2010; CHEN, 2013).

A utilização dos *games* concretiza e incentiva a formação de uma agência de usuários que é endêmica à mídia digital, mas que também ocorre por meio de dispositivos cinematográficos. Podemos concluir, portanto, que os jogos não operam apenas como entretenimento, mas como fenômeno sociocultural (CHEN, 2013).

Em convergência com essa temática, Corliss (2011), Chen, (2013) e Cruz Junior & Cruz (2016) aprofundam sobre o consumo do jogo, em que mesmo só pode ser experimentado no contexto do jogo, o gozo e a concentração que existe no ambiente que se aproxima das bordas da realidade, mas nunca se cruza na vida real. Assim, essa falta estimula os jogadores a

consumir produtos fora do jogo, efeito que tangencialmente potencializa a indústria de *games*. A utilização dos *games* se sobrepõe à visão limitada do ato da simples recreação, materializando-se como forma de criação de cultura, ou seja, constitui elemento capaz de transmitir essência cultural, valores e sua própria bagagem ideológica.

1.6 Justificativa

A globalização realimenta o crescimento da produtividade, visto que as empresas melhoram o desempenho quando encaram a concorrência mundial. A via que conecta a tecnologia da informação, as mudanças organizacionais e o crescimento da produtividade passa pela concorrência global (CASTELLS, 1996; CASTELLS, 2002). Esse movimento promove o aperfeiçoamento da indústria nacional de *games*, que devido ao avanço dos artefatos, estruturas e plataformas digitais precisam concorrer globalmente ao demandar um processo de inovação constante.

Frente às transformações promovidas pela globalização, pautadas pela ideia que a tradição é corroída por mudanças, novas divisões de trabalho, surgimento de novos mercados, empreendedorismo e ações colaborativas, este estudo se apresenta como importante na compreensão da ação empreendedora no comportamento do produtor de jogos independentes (*indie*).

Alguns estudos referentes à ação empreendedora idealizam o empreendedor como um agente transformador, cujas ações são essenciais para a construção de novos negócios. Dessa forma, eles atuam de maneira a explorar oportunidades socialmente construídas e interagem com o ambiente formado pelas múltiplas percepções e crenças (ALVAREZ; BARNEY, 2007; BESSI; 2016).

A pesquisa de *games*, em especial no que tange aos produtores independentes (*indie*), se justifica pelo crescimento do segmento de jogos eletrônicos no mundo e no Brasil, que abrangem determinadas vertentes, como: educação, entretenimento e o ambiente corporativo empresarial, ultrapassando a justificativa econômica para este estudo, pois esta visão apenas cartesiana, como apresentada por Schumpeter (1982), reduz a compreensão com respeito à dimensão simbólica dos artefatos culturais.

O estudo se pauta por sua contribuição demarcada em três dimensões: acadêmica, social e empresarial. No que concerne à contribuição acadêmica, o estudo poderá: (a) ampliar o entendimento a respeito dos produtores de jogos independentes em meio à ação empreendedora; (b) desenvolver a compreensão das vivências profissionais e pessoais desses produtores em sua

atuação no mercado; (c) aprofundar o conhecimento do modo como os empreendedores se articulam para o alcance da sua rede social; e, (d) propor uma estrutura de pesquisa por meio do estudo de caso para o alcance da compreensão do objetivo geral deste estudo.

Quanto à contribuição social, o estudo se dispõe a: (a) oferece maior visibilidade aos desenvolvedores *Indie* brasileiros; (b) ampliar o papel do empreendedor na condição de agente transformador de uma realidade, ao ser concebido não apenas como agente econômico, mas como protagonista da concretização de uma cultura de ação; (c) incentivar o desenvolvimento de políticas públicas, bem como iniciativas institucionais, voltadas à promoção do empreendedorismo como uma ferramenta de desenvolvimento; e (d) promover visibilidade aos produtores *indie*, em suas regiões, bem como um olhar para o empreendedorismo regional e o desenvolvimento de equipes *indie*.

A respeito da contribuição empresarial, este estudo busca permitir que os desenvolvedores independentes: (a) compreendam a relevância que as redes de contato possuem no desenvolvimento dos negócios e como o aporte cultural poderá influenciar na transmissão do texto; (b) percebam o valor da reflexividade na modificação de suas práticas, da produção e dos símbolos transmitidos; e (c) inovem, do ponto de vista da produção e dos códigos transmitidos pelo abra e compreendam os casos protagonizados pelos produtores *Indie*.

O estudo se justifica, portanto, por promover a possibilidade de ampliar a discussão a respeito da ação empreendedora emergente do comportamento dos produtores de jogos independentes no processo criativo de confecção desses jogos como produtos culturais, compreendam a relevância das redes sociais e percebam o valor da reflexividade e inovação no âmbito do universo demarcado pela modalidade produtiva *indie*.

1.7 Objetivos

Esta seção está organizada de maneira a apresentar o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo, com a finalidade de alcançar o tema discutido, que é “Ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: atuação do produtor *indie* no processo criativo da produção do *game*”.

1.7.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em compreender como ocorre a ação empreendedora emergente do comportamento dos produtores de jogos independentes e sua influência no processo criativo de produção do *game*.

1.7.2 Objetivos específicos

Foram traçados os seguintes objetivos específicos para este estudo:

- a) Compreender a ação empreendedora no comportamento do produtor de jogos independentes (*indie*);
- b) Compreender as estratégias dos produtores independentes de jogos eletrônicos alinhados ao processo criativo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste estudo está organizado de maneira a contemplar seu objetivo geral: compreender a ação empreendedora emergente do comportamento dos produtores de jogos independentes e sua influência no processo criativo de produção. Para o alcance desse objetivo, o referencial teórico está dividido em cinco momentos, sendo o primeiro uma abordagem sobre o empreendedorismo, seguido pelo empreendedorismo *indie* e o meio empreendedor. No quarto momento, será abordado o *effectuation* e a Teoria *Effectual*, e ao final desta seção será apresentada a diferença de causalidade e *effectuation*.

2.1 Empreendedorismo

As abordagens sobre empreendedorismo, geralmente, estão associadas aos conceitos manifestos por Schumpeter (1957; 1988) na teoria do desenvolvimento econômico, visão a qual percebe o empreendedor como a alavanca do crescimento econômico, ao desenvolver produtos e serviços inovadores, tornando, assim, os produtos antes lançados obsoletos. O empreendedorismo é o processo de criar algo novo com valor, assumindo riscos financeiros e recebendo as consequentes recompensas, sendo um processo contínuo e dinâmico de gerar riqueza, no qual o dinheiro (lucratividade) é o principal indicador de sucesso (HISRICH, 2004).

A construção de um novo negócio envolve dificuldades ao empreendedor, como: o aporte financeiro, a concorrência, a construção de uma equipe, a qualificação necessária dos membros e a necessidade de adquirir credibilidade para desenvolver a organização (PEREIRA; VERRI, 2014). Quando se trata de negócios que envolvem tecnologia, como o caso dos *games*, a Internet é uma ferramenta de assistência ao empreendedor, abrindo novas oportunidades (TURBAN; KING, 2004). As vantagens do comércio eletrônico em comparação ao empreendimento físico incluem:

Uma maior visibilidade do negócio e de seus produtos e serviços; a possibilidade de atingir clientes e fornecedores em âmbito nacional e internacional; uma significativa redução de custos quanto ao processo de compra e transações e uma maior interação com os clientes em que é possível obter um retorno rápido e preciso (PEREIRA, 2016, p.5).

O modelo digital de fazer negócios se popularizou devido ao aumento significativo de uma presença digital, movimento de ruptura que barateou as infraestruturas de comunicação, permitindo, assim, a construção de um ambiente mais competitivo com possibilidade de internacionalização do negócio. Esse movimento permitiu que o comércio eletrônico fosse o

ramo econômico que mais cresceu no mundo na última década (PEREIRA; VERRI, 2014; PERREIRA, 2016).

Pereira (2016) assevera que não podemos encarar o empreendedorismo apenas como um fenômeno de ação local ou física, onde o empreendedor necessita de um ponto físico para tocar seu empreendimento e com isso promover emprego, renda e riqueza, mas sim, deve ser observado sobre uma nova visão de empreendimentos digitais, cuja necessidade de um ponto comércio físico deixa de ser determinante e passa a ser apenas complementar.

O empreendedorismo não pode ser visto tão somente por meio da lente atomística, pois essa visão se mostra limitada para auxiliar a compreender esse fenômeno, porque não facilita a percepção do empreendedor como um ator plural que se desenvolve em sintonia com os demais agentes. Não é possível entender esse realizador, se não aquilatamos a articulação entre o indivíduo (empreendedor), seu projeto e o *milieu* (BESSI, 2016). Entende-se *Milieu* (palavra de origem francesa) pela aproximação da palavra portuguesa “meio”, que se refere ao “ambiente de residência e atuação” do empreendedor (JULIEN, 2010, p.5).

Nos estudos organizacionais, o empreendedorismo e suas áreas de articulação, tais como trabalho em rede, cooperação, desenvolvimento de competências e perfil empreendedor, são temas que vêm sendo destaque nos últimos anos, devido ao fato de o Brasil possuir um dos maiores índices de empreendedorismo do mundo (GEM, 2015; PAIVA JÚNIOR et al., 2016).

O empreendedor é mais do que um operador que responde automaticamente aos estímulos ambientais, como taxa de juros, subsídios, redes de informações e outros estímulos, mas um sujeito capaz de apreender conteúdos, influenciar a dinâmica do contexto e até criar o *milieu* (JULIEN 2010; BESSI, 2016). Nessa lógica, o empreendedorismo é visto como ato coletivo e não um ato isolado, como expresso na visão de Schumpeter (1957; 1988). Dessa forma, devemos pensar no empreendedorismo em uma conexão de rede, que requer novos olhares sobre esse fenômeno transdisciplinar.

Em conformidade com a perspectiva coletivista do empreendedorismo, Julien (2010) afirma que o desenvolvimento regional tende a ser gerado a partir do “contágio empreendedor”, promovido por meio de redes inteligentes, capital social e circulação de informações e conhecimentos, os quais desempenham papel preponderante na geração de inovações. Esse efeito ocorre em razão de a dinâmica das organizações em dada região ser resultado do contexto institucional maior que o cerca (*milieu*), da cultura do empresário, das idiossincrasias, da sua família e da sociedade (BESSI, 2016).

Em pesquisas com orientação *schumpeteriana*, o desenvolvimento do *milieu* aparece expressamente vinculado ao papel do “agentetransformador” (o empreendedor), o qual é

responsável pela operação de rearranjos dos fatores produtivos, sem considerar que esses podem ser geradores de “contágio” a outros empreendedores (JULIEN, 2010; BESSI, 2016). Perspectivas nessa direção evocam apenas as características econômicas do empreendedorismo, deixando de considerar seu potencial na construção da rede e na disseminação de informações, segmentação do trabalho e alcance de resultados coletivos.

Na discussão sobre o empreendedorismo no segmento de *games*, que entendemos como um empreendedorismo digital, o ato de criar um negócio que funcione de maneira digital tem a maior parte ou a totalidade de seus processos nas plataformas digitais. Nesse modelo de empreendedorismo, a tecnologia alinhada à inovação é basilar para a perenidade do negócio, uma vez que esse ambiente permite um maior fluxo de informação e interação entre os *players* (PEREIRA; VERRI, 2014).

O novo formato de empreendedorismo contempla as preocupações com o negócio como sendo semelhantes ao empreendedorismo clássico, como: quem serão meus clientes, quais serão meus produtos e/ou serviços, como ocorrerá o aporte financeiro do negócio, insumos, fornecedores, alianças, etc.

Ferreira (2014), ao apresentar as principais mudanças para efetivação do empreendedorismo digital, cita 5 elementos essenciais, sendo eles: digitalização, globalização, mobilidade, trabalho em grupos virtuais e informação em tempo real. Inicialmente, a necessidade de ter as informações da empresa de modo digital; a segunda, fazer com que a organização, por meio de uma rede de negócios, possa conversar com empresas ao redor do mundo; a terceira está associada ao acesso à informação em qualquer lugar do globo; a quarta, o desenvolvimento de competências para trabalhar em grupos virtuais; e, por fim, a necessidade de ter informações precisas, com qualidade e em tempo real (TOMAZ, 2001; FERREIRA, 2014).

Por meio das transformações tecnológicas que afetam de maneira decisiva a maneira de perpetrar negócios, principalmente os relacionados à alta tecnologia e a internet, surgem novos termos que indicam o empreendedor nesse contexto, como: “*e-empendedor*”, “*web-empendedor*”, ou ainda “empendedor virtual” (GOMES, 2003; PEREIRA; VERRI, 2014; PEREIRA, 2016).

Esses novos termos que representam o empreendedorismo digital se aliam nas categorias do empreendedorismo tradicional, no alcance do desenvolvimento de conhecimento, habilidades e atitudes, mas, tais dimensões se diferem quanto à capacidade de esse “empendedor trabalhar com tecnologia e conseguir de maneira significativa interagir com ela,

gerenciar a inovação, identificar tendências, descobrir nichos de alcance potencial e tecnológico” (GOMES,2003, p.15).

Para além dos novos formatos de empreendedorismo, são necessários modelos de gestão empresarial que se adaptem a essas conjunturas (PEREIRA, 2016). Atualmente, a discussão a respeito do aumento da complexidade do fenômeno empreendedor revela o modo como os empreendedores e gestores lidam com adversidades e tensões do universo empresarial, situação que vai desde a sobrevivência em mercados já existentes até a garimpagem de novos mercados para seus empreendimentos. Frente à escalada desses novos mercados cada vez mais fluidos, os modelos de gestão precisam ser flexíveis e adaptáveis a novos ecossistemas organizacionais. Como perspectiva de abordagem para a compreensão do gerenciamento de empresas intensivas em tecnologia, o *effectuation* (SARASVATHY, 2008) se apresenta como base analítica de apreciação da gestão segundo o qual a incerteza passa a ser encarada como percurso sobre o qual acontece a tomada de decisão.

2.2 O meio empreendedor *Indie*

O contexto brasileiro indica uma abertura para o crescimento da indústria de *games*, o que lança o empreendedorismo como força matriz para a concretização desse mercado. Nesta direção, as relações de trabalho se alteram e surgem novas configurações organizacionais como redes de empresas, empreendedorismo social, *joint-ventures*, fusões, aquisições e empreendimentos solidários.

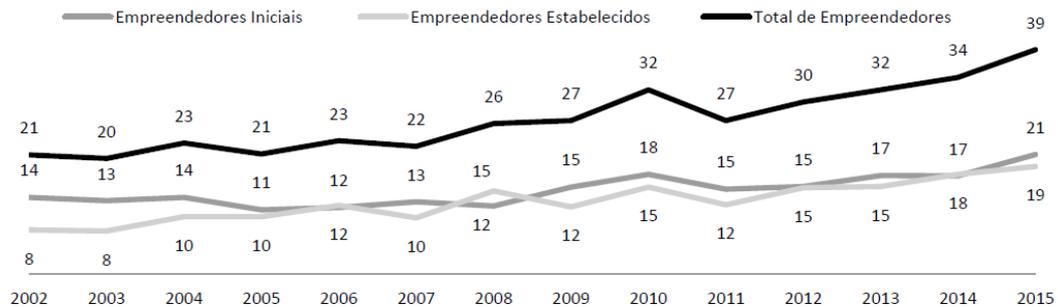
No Brasil, em 2015, a taxa específica de empreendedorismo estabelecido (TEE)⁴ alcançou 39,3%, superior à observada em 2014 (34,4%). Nesse contexto, a taxa específica de empreendedorismo inicial (TEA) alcançou 21,0%, ou seja, em cada 100 brasileiros, 21 estão envolvidos com uma atividade empreendedora. De 2014 para 2015, a TEA⁵ do Brasil variou de 17,2% para 21,0%. Esse crescimento foi determinado pelo aumento na taxa de empreendedorismo nascente, que passou de 3,7% em 2014 para 6,7% em 2015. O aumento na taxa de empreendedorismo novo foi pequeno, de 13,8% em 2014 para 14,9% em 2015 (GEM, 2015).

⁴ TEE - A taxa de empreendedorismo estabelecido decorre principalmente do aumento da taxa de empreendedorismo inicial, que marca o surgimento de novos negócios (GEM, 2015).

⁵TEA – Taxa de empreendedorismo inicial é medido a partir do surgimento dos novos negócios. Esse índice leva em conta tanto o empreendedorismo por oportunidade e o empreendedorismo por necessidade.

Com base no programa de pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), é notável o aumento da atividade empreendedora, conforme ilustra o Gráfico 1 (2).

Gráfico 1 (2) -Taxas de empreendedorismo segundo TEA, TEE, TTE - Brasil (2002:2015)

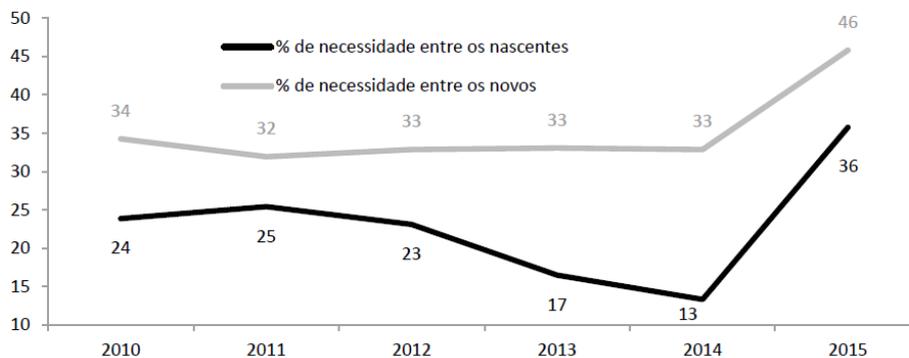


Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* GEM (2015, p.30)

O resultado com respeito ao crescimento do empreendedorismo apresenta suas motivações patentes no que tange aos estilos de empreender por necessidade ou por oportunidade. Os empreendedores por necessidade decidem empreender por não possuírem melhores alternativas de emprego, abrindo um negócio com a finalidade de gerar rendimentos, visando a sua subsistência e o suporte econômico-financeiro de suas famílias.

Os empreendedores por oportunidade identificam uma chance de negócio ou um nicho de mercado e decidem empreender, mesmo possuindo alternativas correntes de emprego e renda. Dessa maneira, o crescimento da taxa de empreendedorismo nascente nestes dados está relacionado ao aumento do empreendedorismo por necessidade (GEM, 2015).

Gráfico 2 (2) - Proporção do empreendedorismo por necessidade entre os empreendedores renascentes e novos - Brasil (2010:2015)



Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015, p.35)

O Gráfico 2 (2) reforça a proporção do empreendedorismo por necessidade entre empreendedores nascidos e novos. Com relação aos índices constatados com a apresentação da proporção do empreendedorismo por necessidade entre tais tipos de empreendedores, a

quantidade de empreendedores por necessidade aumentou em 2015, não apenas entre as nascentes, mas também entre os novos. Esse aumento das taxas específicas de empreendedorismo iniciais no Brasil é considerado expressivo, se comparado com outros países, como: Brasil (21,0); África do Sul (9,2); Alemanha (4,7); China (12,8); Estados Unidos (11,9); Índia (10,8); México (21,0).

Nessa visão informativa e cartesiana do empreendedorismo, infere-se que uma região é mais ou menos desenvolvida do que as outras em razão da taxa de empreendedorismo (GEM, 2015), enfatizando nesta análise o empreendedor e as condições econômicas do seu entorno, desconsiderando as condições de *milieu*, como a dimensão social, o capital social, os fatores de localidade, redes de relacionamento do empreendedor e cultura empreendedora, fatores determinantes para o desenvolvimento das empresas (HOFFMAN; HOELSCHER; SORENSON, 2006; JULIEN, 2010; BESSI, 2016).

Os relatórios da *Global Entrepreneurship monitor* (GEM) confirmam a vocação empreendedora do Brasil, cujas taxas de empreendedorismo avançam consideravelmente, em 2002 (20,9%); 2010 (32,3%); 2014 (34,5%); 2015 (39,3%). A nova realidade socioeconômica brasileira é responsável pela criação de novos empreendimentos, sendo utilizados não apenas para criar novos negócios, como também para promover recolocação profissional. O empreendedorismo é considerado uma alternativa na geração de emprego e renda, pois energiza conhecimento e poder em uma sociedade desigual (ALMEIDA e BENEVIDES, 2005; GEM, 2010; 2015).

O empreendedorismo não envolve apenas o aumento da produção e da lucratividade, mas também o início e a constituição de mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Essa mudança permite que mais riquezas sejam distribuídas entre os atores sociais que colaboram para o desenvolvimento regional (HISRICH, 2004; PEREIRA, 2016). No entanto, esse resultado da melhor distribuição da riqueza depende do modo como a mesma está sendo gerada, para que ela não promova mais desigualdade (JULIEN; 2010; PAIVA JUNIOR et al., 2016).

Nessa discussão sobre o *milieu* e a atividade empreendedora, é necessário o reposicionamento do debate teórico a partir de um olhar paradigmático menos funcionalista e econômico, segundo o qual a realidade social não existe em nenhum senso concreto, por ser produto de intersubjetivas experiências individuais, sendo confirmada e modificada em função de múltiplas realidades (MORGAN, 1980; BESSI, 2016).

Julien (2010) afirma que a realidade das regiões em termos do empreendedorismo reside na sua dinâmica interna, que denomina o *milieu*, ou seja, sua ação está vinculada à cultura da comunidade local, ao grau instrucional do chefe da família, até as perspectivas dos membros da

comunidade. Esses fatores do empreendedorismo regional estão vinculados ao perfil do empreendedor, ou seja, ao modo como ele adquire e processa as informações por meio do fenômeno “contágio empreendedor”.

O desenvolvimento regional pode ser menos desigual e mais justo, se ocorrer o contágio empreendedor, o qual pode ser promovido por meio de redes inteligentes, capital social e circulação de informações e conhecimentos, que desempenham papel preponderante na elaboração de projetos inovadores próprios do desenvolvimento (JULIEN, 2010; BELTRANE, 2014).

A informação efetiva e potencial é compreendida como o modo de reduzir a ambiguidade e a incerteza, mantendo a inovação, elementos categóricos para a noção de progresso. A realidade das organizações é resultado do ambiente que a cerca, da sociedade, da família e da cultura na qual a organização está inserida. Dessa maneira, para a concretização do contágio empreendedor é necessário identificar empreendedores agentes capazes de compartilhar suas experiências na região, além da instalação de serviços de transportes e de manutenção de equipamentos, ou seja, a existência de uma rede ou o potencial adequado para a sua construção (BELTRANE, 2014; BESSI, 2016).

Essas ações em convergência tornam o *milieu* preparado para o empreendedorismo regional, além de ajudar gestores, empresários e pessoas a encararem incertezas e turbulências, promovendo e configurando o próprio local. O *milieu*, ao mesmo tempo em que impõe barreiras ao ingresso de oportunistas, gera incertezas e ambiguidades em relação ao futuro, cria um espírito de coletivismo, denominado por Julien (2010) de “cumplicidades territoriais”.

Isso permite que as lideranças regionais possam empreender e assim desenvolvam novas tecnologias, potencializando as possibilidades de aquisição de conhecimento. No entanto, a dinâmica do empreendedorismo regional não está dissociada de pessoas com o perfil empreendedor, sejam elasatores como o empresários ou gestores públicos (BELTRANE, 2014). O meio (*milieu*), para absorver operações que funcionem de maneira satisfatória, necessita do potencial empreendedor das pessoas que ocupam aquele espaço social, as quais manifestam expertise, experiência e proatividade, gerando a dinamização do meio e criando atmosfera necessária para a disseminação do contágio empreendedor.

2.3 O empreendedor *Indie*

O empreendedor *indie* é o indivíduo que assume a atividade de produção do *game*, que vai além das atividades de arquitetura, arte e criação de parcerias, fazendo uso de suas

competências para a concepção de soluções demarcadas por seu espírito criativo, em que são atendidas demandas sociais, do mercado, dos usuários e de pares conectados a sua rede de negócio (GEDIGAMES, 2014).

Esse empreendedor faz uso de maneira significativa de três elementos essenciais para a efetivação da prática empreendedora em contexto digital, que são: artefatos digitais, plataformas digitais e estruturas digitais (MANBISAN, 2017). Um artefato digital pode ser definido com um componente digital, aplicativo ou conteúdo de mídia que ofereça uma funcionalidade ou valor específico para o usuário final. Tais artefatos estão presentes em *smartphones*, relógio inteligente, eletrodomésticos, brinquedos, vestuário, *games* e automóveis (KALLINIKOS; AALTONEN; MARTON, 2013).

Já a plataforma digital é um conjunto compartilhado de serviços comuns e arquitetura que serve para hospedar ofertas, incluindo artefatos digitais. Como exemplo temos a plataforma do iOS da *Apple* e a plataforma *Android* do *Google*, que permitem que os aplicativos sejam executados em seus respectivos *smartphones*, elemento essencial para a popularização dos jogos eletrônicos (PARKER; VAN ALSTYNE; CHOUDARY, 2016). As novas plataformas digitais oferecem uma grande quantidade de oportunidades para os empreendedores *indie*, uma vez que permitem a criação de produtos e aumentam a capacidade de produção, comercialização e distribuição dos *games* (ZAHRA & NAMBISAN, 2011; MANBISAN, 2017).

Já a infraestrutura digital permite a comunicação colaborativa com, por exemplo, computação em nuvem, análise de dados, comunidades *online*, redes sociais e mídia e impressão em 3D (ALDRICH, 2014). Essas estruturas levam à democratização da ação empreendedora, aumentando o engajamento de um número maior de pessoas em todas as etapas do processo de construção do negócio, que permite novas formas de atuação ao empreendedor *indie*.

O desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação promove mudanças no modelo do empreendedorismo tradicional para o modelo do empreendedorismo tecnológico, fruto do interesse dos desenvolvedores de *games* (GEDIGAMES, 2014). Com esse avanço tecnológico e o aprimoramento da jogabilidade e a criação de interfaces mais atraentes, os jogos se tornaram mais fascinante para os usuários.

Os avanços tecnológicos dos componentes digitais, a exemplo da capacidade de processamento, armazenamento, tamanho, capacidade gráfica, surgimento dos *smartphones* e plataformas de distribuições, criam novas possibilidades de negócios para o desenvolvedor *indie* exterior ao modelo de produção tradicional da indústria de jogos (GEDIGAMES, 2014;

SILVA, 2015). Esses avanços tecnológicos promovem a abertura para as novas formas de atuação do desenvolver *indie* por meio de *download*⁶, *streaming*⁷ e *crowdfunding*⁸.

Essas novas formas de atuação indicam que os jogos disponíveis na internet ou em plataformas de distribuição conquistam potencial de disseminação e, assim, geram possibilidades de receita, como publicidade, venda de acessórios virtuais e comercialização dos *games*.

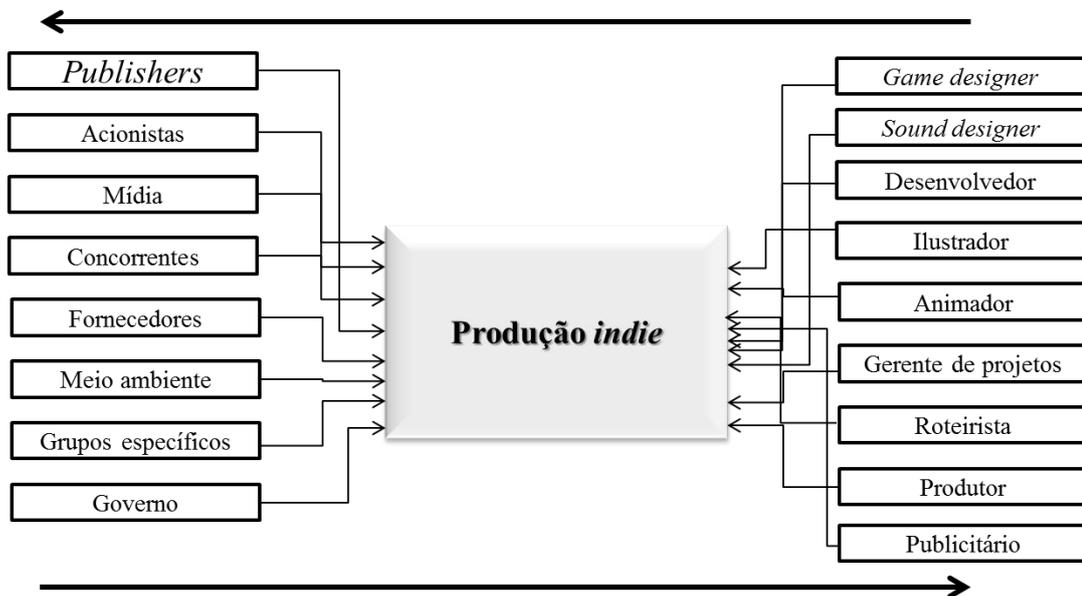
Para que a produção dos *games indie* aconteça, existem duas condições que atuam de maneira simultânea e interdependente. O cenário de produção *indie* externa, que envolve: *publishers*, acionistas, mídia, concorrentes, fornecedores, meio ambiente, grupos específicos e governo; e o cenário interno, no qual atua o capital humano necessário para que a produção aconteça, como: *Game Designer*, *Sound Designer*, Desenvolvedor, Ilustrador, Animador, Gerente de Projetos, Roteirista, Produtor e Publicitário. A composição do cenário da produção *indie*, interno e externo, chamamos neste estudo de estrutura institucional da produção *indie*, representada pela Figura (4).

⁶*Download* (baixar, em uma tradução simples) é um termo que corresponde à ação de transferir dados de um computador remoto para um computador local. Essa cópia de arquivos pode ser feita tanto a partir de servidores dedicados (como FTP, por exemplo), quanto pelo simples acesso a uma página da Internet no navegador (TECHTUDO, 2017).

⁷*Streaming* é uma forma de transmissão instantânea de dados de áudio e vídeo através de redes. Por meio do serviço, é possível assistir a filmes ou escutar música sem a necessidade de fazer *download*, o que torna mais rápido o acesso aos conteúdos *online*. O *streaming* se desenvolveu no Brasil nos últimos anos principalmente pela melhora em um dos seus principais pré-requisitos: a melhora na velocidade das conexões com a Internet. Com isso, os dados são armazenados temporariamente na máquina e vão sendo exibidos ao usuário em velocidade quase instantânea (TECHTUDO, 2017).

⁸*Crowdfunding*, modelo de financiamento colaborativo já popular em países como os Estados Unidos, que vem ganhando cada vez mais espaço no cenário brasileiro. O sistema é uma forma de “vaquinha virtual”, em que empreendedores divulgam a sua ideia e quanto precisam para concretizá-la. Os patrocinadores serão as pessoas em geral, que contribuirão com dinheiro e depois serão recompensadas de acordo com a quantia doada. Quanto maior a doação, melhor é o brinde recebido em troca. (TECHTUDO, 2017).

Figura 4 (2) - Estrutura institucional da produção *indie*



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

A composição desses dois cenários implica no surgimento da estrutura institucional da produção *indie*, sendo vislumbrada por meio de uma visão tradicional, ambiente no qual acontecem as interações das empresas junto a *stakeholders* presentes no seu ambiente externo, a exemplo do Estado e agentes do cenário interno demarcado pelo capital humano que atuam de maneira simultânea, remota e interdependente em locais diversos do globo.

A interação entre os cenários simultâneo e interdependente possibilita a criação de produtos com alto valor agregado, pautados em conhecimento de tecnologia da informação e comunicação, visão de mercado, performance diferenciada e habilidades individuais, que indicam as condições para o desenvolvimento do empreendedorismo *indie* (SILVA, 2015). A capacidade de financiamento alcançada por esses empreendedores é baixa, assim, além de empreendedor, fundador, idealizador do projeto, produtor e executor das tarefas do *game*, esse empreendedor atua em outras jornadas, como: colaborador de alguma empresa e *freelancer* em outros projetos (BIZON, 2016). Por isso, não é raro encontrar empreendedores que financiam a si próprios e abrem as portas de sua casa para o desenvolvimento do *game* (SILVA, 2015; SERAFINI, 2016).

2.4 Ação empreendedora

O empreendedor realiza atividades de trocas com outras organizações que são ancoradas em crenças, rotinas e hábitos; já ação empreendedora pode ser definida como extratoda

realização de ações desenvolvidas por empreendedores no sentido de enfrentar riscos e incerteza na criação de uma organização criativa e inovadora (SPEDALE; WATSON, 2014).

A ação do empreendedor deve estar alinhada a dimensões como aprendizagem, escolha do setor, identificação de nichos, reconhecimento e desenvolvimento de oportunidades empreendedoras, visão projetiva, gerenciamento do risco, designer, comprometimento com a ação, uso de recursos, construção de redes de relacionamento e desenvolvimento de pessoal (RORIGUES, 2017).

A ação empreendedora é composta de características individuais do empreendedor, com sua proatividade, desenvolvimento pessoal e capacidade de gerenciamento, mas seu foco está centrado no relacionamento do empreendedor com outros agentes para o alcance do melhor resultado e combate à visão individualista. Para o alcance de seus objetivos, o empreendedor combina recursos diversos para desenvolver e comercializar novos produtos e aprimorar seus negócios. Ao identificar e explorar de maneira satisfatória e bem-sucedida as oportunidades, esse ator integra suas atividades de maneira inovadora, gerando aprendizagem (ZHANG et al., 2006; THEODORAKOPOULOS et al., 2014).

Esse conceito contribui para solução do falso individualismo, apontando o empreendedor como agente solitário, e apresenta a necessidade de uma ação integradora entre vários agentes e setores, como o econômico, cultural e social, apresentados por Julien (2010), como rede de trabalho (*networking*). A ação acontece quando esse agente se posiciona para empreender, promovendo, assim, uma ressignificação geradora de aprendizagem e caráter colaborativo.

A ação empreendedora está presente na análise do ambiente, na criação de vantagens competitivas compatíveis com os recursos disponíveis e na mobilização do compromisso das pessoas envolvidas, constituído do aprendizado com incertezas que remetem à profissionalização democratizada (SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012). As características da de tal ação empreendedora se projetam em três dimensões e, para cada uma delas, surgem desdobramentos com fins à definição e à elucidação do ator que empreende pela sua vivência e intuição. As três dimensões são: estilo criativo, expertise e interação social, como ilustra a Figura 5 (2).

Figura 5 (2) - As dimensões da ação empreendedora



Fonte: Adaptada de Paiva Jr. (2004)

O **estilo criativo** está presente na consciência do empreendedor, do qual emergem temas juntamente com seu pensar e agir, como segue: identidade, autonomia, convivência com risco, disposição pessoal e da resiliência, sendo este último o elemento que adere a todos os anteriores. Nesse ambiente, o empreendedor se revela como agente capaz de intervir reflexivamente, uma vez que é dotado de uma bagagem de experiências que o posicionam de forma dialógica frente a seus interagentes. Portanto, a reflexão sobre essa ação tende a ser aquela que ajuda o profissional na potencialização de seu desenvolvimento (PAIVA JÚNIOR, 2004). A dimensão do estilo criativo é a mais procurada pelos desenvolvedores de jogos independentes, principalmente pela busca da autonomia, disposição pessoal e convivência com o risco, por intermédio de produções autorais, nesse caso, o desenvolvimento de jogos *indie*.

A **expertise** é a segunda dimensão que permite ao ator se tornar capaz de reconhecer oportunidades, fundamentado na sua experiência acumulada (PAIVA JÚNIOR, 2004; SOUZA; PAIVA JÚNIOR, 2012). Nessa dimensão, o empreendedor adquire conhecimento especializado, inclusive para reconhecer oportunidades de negócios com base na experiência acumulada e na habilidade de colocar em prática o que foi aprendido. Na armação desse conhecimento, o empreendedor mostra disposição em aprender, como também em compartilhar esse saber de maneira reflexiva. Quanto ao produtor independente, essa dimensão se atrela ao intraempreendedorismo, que explora a mudança como uma oportunidade para novos negócios, produtos e serviços diferentes. A inovação é considerada como um fator principal, que permite às sociedades e às economias se tornarem solidamente mais desenvolvidas, sobretudo a partir de

novas combinações e recombinações de recursos, ideias e tecnologias anteriormente existentes (FERRÃO, 2016).

Berger e Luckman (2008) chamam de acervo de conhecimento, de forma que ações exitosas no passado se estendem para atuações no futuro. A segunda dimensão da ação empreendedora tem os seguintes componentes: desenvolvimento de competências, alteridade, mediação e inovação.

A dimensão **interação social** pode ser compreendida como base para a articulação do empreendedor, uma vez que se fundamenta na relação de reciprocidade que pressupõe a comunicação. Essa dimensão abarca a capacidade relacional do empreendedor, que constrói relações de confiança e gera disponibilidade, o que faz sustentar o empreendedorismo com base na fidelidade, parcerias, cooperação e adaptação contingencial.

Dentoni (2017) e Paiva júnior (2004) defendem a ideia de que “as redes sociais podem atender a exigências da sociedade civil em relação às respostas políticas locais, rápidas e eficazes, para assegurar a ampliação dos direitos de gozo da cidadania”. Os componentes da terceira dimensão empreendedora são: ação política e social, oportunidade, parceria, ação de adaptação contingencial, cooperação técnica e internacionalização.

A interação social possui forte impacto sobre a produção de jogos independentes (*indie*), pois é por meio desse arranjo que muitos produtos são construídos. A produção independente se caracteriza pela ausência do *publisher*, fato que provoca limitações financeiras e operacionais. Para superar essa questão, os *game* são confeccionados por meio de parcerias, colaboração e trabalho em rede, movimento que diminui o preço de produção e não necessita da presença física dos componentes da equipe, fato que deixa menos onerosa a produção e permite a vivência integradora de diferentes olhares.

Os elementos da ação empreendedora são interdependentes. E toda essa estruturação está calcada em bases do universo cultural, no qual o ator que empreende está inserido, de maneira que influencia e é também influenciado (PAIVA JÚNIOR, 2004; DENTONI, 2017). Dessa maneira, com a perspectiva de entender a lógica dos produtores independentes no contexto de modelo de gestão voltado para práticas gerenciais tradicionais de plano de negócios, qualificação de cenários e modelo de causa e efeito, a fundamentação teórica é complementada pela abordagem *effectuation*.

3 EFFECTUATION

Diante do desafio de compreender como ocorrem as mudanças nas organizações ao longo do tempo e seu impacto na gestão e institucionalização das práticas gerenciais, tais como plano estratégico, plano de negócio e qualificação de cenários surge, o *effectuation* como novo modelo de gerenciamento em contestação ao modelo tradicional de causa e efeito (MEYER & ROWAN, 1977).

No modelo tradicional de gestão, um agente racional realiza análises de causa - efeito, modelagens de processos e cenários e, por fim, toma uma decisão calculada dentre diversas possibilidades existentes. Mas, como atuar em um mercado que ainda não existe? Como tomar decisões sobre um mercado em pré-desenvolvimento, no qual não se tem informações precisas, ou não se tem nenhuma informação a não ser a possibilidade de negócio?

Sarasvathy (2001), em artigo seminal “*Causation and effectuation*” debate a lógica do *effectuation*, uma forma de tomada de decisão a partir de escolhas em meio aos efeitos que podem ser produzidos a partir de um dado conjunto de possibilidades, eliminando, conseqüentemente, a premissa de objetivos pré-existentes. Sob a análise da abordagem do *effectuation*, o empreendedor, por meio de suas ações, pode criar resultados a partir de combinações de recursos, à medida que reduz as incertezas que o cercam. Por intermédio dessa abordagem teórica, as decisões sobre quais delas devem ser tomadas com relação a determinado empreendimento existem em face de valores futuros desconhecidos (SARASVATHY, 2001, 2002, 2004; TASIC, 2007; LEUCZ; ANDREASSI, 2015).

A Teoria do *Effectuation* busca respostas para questões como as exibidas no Quadro 1 (3) a seguir. Sua proposta consiste em encontrar respostas para cenários em criação ou desenvolvimento em que não se tem informações suficientes e se lida com elevado grau de incerteza.

Quadro 1 (3) - Questões do *Effectuation*

- a) Como nós tomamos decisões relativas a preço quando a firma ainda não existe, ou seja, não temos previsibilidade de receita e demanda custos e produtos e serviços a serem oferecidos?
- b) Como nós contratamos alguém para uma organização que ainda não existe?
- c) Como nós podemos nos candidatar para trabalhar em uma organização ainda em formação? Uma organização cuja existência é em certo grau dependente da aquisição de empregados, por exemplo, uma empresa de alta tecnologia de *software*.
- d) Como nós podemos avaliar financeiramente empresas em uma indústria que não existiam cinco anos atrás? Como nós teríamos avaliado essas empresas cinco anos atrás, a exemplo de provedores de fibra ótica.
- e) No nível macro, como nós criamos economias capitalistas a partir de uma economia comunista?

Fonte: Sarasvathy (2001, p.244), adaptado pelo autor (2017)

A partir dessas captações, cada uma dessas questões envolve o problema de escolher determinado efeito, que pode ou não ser resultado de objetivos preestabelecidos pelo empreendedor em sua ação de empreender.

Em termos gerais, podemos entender que o “*Effectuation* é o inverso de um pensamento que enfatiza a causalidade. A racionalidade *effectual* não é meramente um desvio da racionalidade clássica causal, é, sim, um modo de racionalidade alternativo, baseado em uma lógica distinta da lógica causal” (SARASVATHY, 2001, p.251). A partir desses questionamentos, podem ser estabelecidas as principais contribuições da teoria do *effectuation* nos estudos de empreendedorismo (SARASVATHY, 2001; SARASVATHY et al., 2005; TASIC, 2007).

Em conformidade com a lógica *effectual*, a incerteza passa a ser encarada muito mais como um recurso e um processo sobre qual ocorre a tomada de decisão, do que como um estado constante de desvantagem. Na mesma direção, a ambiguidade inicial de objetivos é encarada como um fator de criatividade gerador de oportunidades, à medida que o empreendedor está mais aberto a aproveitar as contingências que surgem no percurso da criação de seu empreendimento (SARASVATHY et al., 2005; TASIC, 2007).

No contexto da ação do empreendedor sobre o ambiente e as estruturas de seu entorno, elimina-se uma das premissas básicas da lógica causal, a noção positivista de mercado e a passividade do empreendedor frente ao ambiente e contingências, sendo o empreendedor pautado pela lógica *effectual*, um agente ativo e plural no processo de desenvolvimento de novos negócios.

Já quanto ao modelo de gestão, o modelo *effectual* é recomendado para o desenvolvimento de empreendimentos baseados em tecnologia para criar e capturar o

valordesse artefato. No entanto, esses empreendimentos experimentam dificuldades na definição de um negócio, o que se dá, devido aos altos níveis de tecnologia e incertezas do mercado e das opções de comercialização (SPIETH et al., 2014; REYMEN, 2016).

Estudos sobre a tomada de decisão em condição de incerteza apontam que os modelos de decisão e gestão podem ser combinados (BERENDS et al., 2014). A lógica de decisão dominante, entendida por Sarasvathy (2001) com causal, pode mudar e coexistir de acordo com os diferentes graus de incerteza no mercado de tecnologia (REYMEN et al., 2016).

O desenvolvimento de modelos de negócios é, portanto, uma dinâmica de processo, ou seja, as ações e decisões a serem tomadas pelo empreendedor *Indie* definem o seu eventual modelo de negócio, geralmente mediante a tomada de decisão de maneira inesperada (MORRIS et al., 2005). Consequentemente, o desenvolvimento de um modelo de negócios para o empreendedor *indie* deve ser descrito em termos de experimentação, aprendizagem de teste e necessidade de flexibilização (BOCK et al., 2012; REYMEN, 2016).

Além disso, no desenvolvimento de negócios de base tecnologia são criados modelos de negócios alternativos para se atender a necessidade específica e lógica da tomada de decisão *effectual*. O modelo de gestão tradicional coloca ênfase na previsão de cenários e verificação de estratégias estruturais. Já o modelo *effectual* dá ênfase na aprendizagem, flexibilidade e experimentação (SARASVATHY, 2001).

Para a produção de *games* independente, o modelo que melhor se aplica é o *effectual*, posicionamento este que se dá devido às incertezas que envolvem o lançamento de um jogo e os rituais que foram realizados anteriores à produção, como pesquisa de mercado e plano de construção. Na produção *indie*, a decisão pela construção do jogo emerge do imaginário do desenvolvedor e do seu potencial criativo, dessa forma, por vezes, desprezando a observação às tendências de mercado. No entanto a construção do game nem sempre é *effectual*, por vez ela acontece de maneira estruturada seguindo o modelo causal. Outra questão é que a lógica *effectual*, por vez, acontece sem um claro esclarecimento, ou seja, o empreendedor *indie* aplica de maneira intuitiva, seguindo uma dinâmica de mercado.

3.1 Abordagem do *effectuation*

A abordagem do *effectuation* promove uma mudança de paradigma no estudo do empreendedorismo (PERRY et al., 2012). Se, por um lado, os estudos tradicionais apontavam com base teórica a racionalidade de decisão, sob a pauta do modelo clássico, por outro, a teoria

effectuation inverte o modelo racional de decisão e apresenta outros formatos de soluções (READ; SARASVATHY, 2004; PORTO, 2015).

Sarasvathy (2001) identificou que existiam padrões diferentes utilizados por empreendedores, padrões esses que rompiam com o modelo estruturado, caracterizado por causa e efeito (RONDANI, 2012). Ao arquitetar a teoria *effectuation*, a autora propôs uma perspectiva filosófica na qual o ser humano transforma a realidade em novas possibilidades, que significa que o “processo empreendedor segue um percurso criativo e, não somente de descoberta e alocação de recursos” (RONDANI, 2012, p. 3). Dessa forma, enquanto o modelo clássico indica que existem meios estruturados para se alcançar o objetivo desejável (causal), a perspectiva *effectuation* envolve a elaboração diversificada de objetivos, compreendendo que as limitações e dificuldades habitam um ambiente dinâmico e interativo.

Wiltbank et al. (2006) apresentam que o empreendedor avaliando as direções possíveis para suas soluções criativas após acessar os seus meios institucionais e a partir disso busca pessoas com o intuito de alcançar esse objetivo. Tal ação é percebida no mercado de jogos independentes no qual o desenvolvedor, ao constituir uma ideia, monta uma equipe para prover a produção do *game*, sendo essa ação algo não concreto e imutável, mas, sim, aberto a mudanças durante todo o processo de confecção do jogo. Dessa maneira, cada ator envolvido nesse processo contribui com suas habilidades e experiências para concretizar a produção. Portanto, a teoria *Effectuation* sugere que o tomador de decisão não fica ancorado à previsibilidade do cenário, mas é o agente transformador que proverá as condições necessárias para o contexto lhe ser favorável (PORTO, 2015).

A lógica *effectual* deve ser entendida como transformadora, pois possui um nível de controle sem ser classificado com previsibilidade (WILBANK, 2006). Para elucidar essa questão, Sarasvathy (2003) apresenta três princípios da lógica *effectuation*, sendo eles ilustrados pelo Quadro 2 (3) a seguir.

Quadro 2 (3) - Princípios da lógica *effectuation*

PRINCÍPIOS DA LÓGICA <i>EFFECTUATION</i>	
Perdas aceitáveis ao invés de retornos esperados	A lógica causal visa o maior retorno utilizando estratégias ótimas, enquanto, na lógica <i>Effectuation</i> , o valor de perda é predeterminado e verificam-se quais estratégias são possíveis;
Parceria ao invés de competição	Na teoria causal, utilizam-se as ferramentas estratégicas (por exemplo, de Michael Porter) para uma análise competitiva. Na teoria <i>Effectuation</i> , constrói-se o compromisso com <i>os stakeholders</i> para que sejam minimizadas as incertezas, ao mesmo tempo em que são criadas barreiras de entrada;
Alavancagem de contingências ao invés de sua evitação	Se existe um conhecimento prévio sobre determinado processo inovador, a teoria causal pode ser melhor aplicada. Entretanto, se novas possibilidades podem ocorrer ao longo do tempo, a teoria <i>Effectuation</i> seria a melhor opção.

Fonte: Porto et al. (2015, p.5), adaptado pelo autor (2017)

O processo da lógica *effectual* envolve a observação das possibilidades realcionadas a determinado projeto empreendedor e depende diretamente do autor e não da escolha de um objetivo predeterminado, como acontece no modelo clássico. Wiltbank e tal. (2006) classificam o processo de *effectuation* em três categorias: identidade, conhecimentos e redes sociais.

No que tange à identidade, os empreendedores começam a refletir a respeito de quem são eles, pelo que eles conhecem e quem eles conhecem, de forma a imaginar coisas que eles possam vir a realizar. Isto projeta a ênfase em eventos futuros que eles podem controlar ao invés de prever (SARASVATHY, 2008). Já no conhecimento, os empreendedores começam a divulgar seu projeto para outras pessoas, de modo a obter *inputs* sobre como proceder com algumas das coisas que eles poderiam (possivelmente) fazer (WILTBANK et al., 2006).

Por fim, a rede social, à medida que os empreendedores encontram pessoas que queiram gerar esforços para participar de algo (“algo” pode ser vago ou concreto, mas está sempre aberto a mudanças), assim, eles buscam dispor de comprometimentos reais desses *stakeholders* potenciais (SARASVATHY, 2008). Nesse contexto, o empreendedor é lembrado como um ator imerso em uma rede de relações e, como tal, capaz de usufruir de seus recursos compartilháveis (PORTO, 2015).

3.2.1 Causa e efeito vs. *effectuation*

Acausalidade como relação de causa e efeito é demarcada por situações que determinam objetivos predefinidos e se busca a melhor maneira para alcançá-los, ou seja, estabelecendo uma forma de tomada de decisão com foco em resultados preestabelecidos. Já o *effectuation* é visto em situações nas quais o empreendedor toma decisões por senso de oportunidade e não

existem objetivos predefinidos, nem cenários determinados. Nessa ação, as metas aparecem no círculo de formulação das ideias à medida que os fatos vão acontecendo, aliadas ao conjunto de recursos disponíveis (SARASVATHY, 2001).

No *effectuation*, as decisões são tomadas conforme o contexto do momento, o que pode gerar resultados imprevisíveis e levar a empresa a um caminho que não foi imaginado anteriormente (TASIC, 2007; LEUCZ; ANDREASSI, 2015). Para Sarasvathy (2008), a causalidade descreve a perspectiva tradicional do empreendedor, há uma gestão linear e os processos e as atividades são planejadas, e, portanto, mais adequado para a busca de oportunidades em domínios relacionados às operações atuais da empresa (SHARMA & SALVATO, 2011). Já o “*effectuation* tem uma lógica mais dinâmica e processos interativos que possibilitam a criação de novos artefatos para o mundo”, aplicando-se mais à criação de oportunidades em novos domínios (LEUCZ; ANDREASSI, 2015, p. 406). O comportamento do empreendedor leva a decisões na lógica causal e *effectual*. Fisher (2012) descreve alguns desses comportamentos no Quadro 3 (3) a seguir.

Quadro 3 (3) - O comportamento das lógicas *causation* e *effectuation* (continua)

CAUSATION	EFFECTUATION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica uma oportunidade antes de desenvolver produtos e serviços e outros; ▪ Reúne informações sobre as necessidades dos clientes para identificar uma lacuna; ▪ Analisa as tendências tecnológicas; ▪ Identifica e avalia oportunidades de longo prazo; ▪ Mapear cenários para o futuro da empresa; ▪ Cria e compara projeções financeiras para o crescimento das empresas; ▪ Calcula os retornos de várias oportunidades; ▪ Realiza análise de valor presente líquido, análise de probabilidade de escolher entre várias alternativas; ▪ Desenvolve um plano de negócios; ▪ Produz um documento escrito plano de negócios; ▪ Apresenta um plano de negócios para o público externo; ▪ Organizar processos de controle; ▪ Estabelece uma estrutura de comunicação interna (contas de gestão e relatórios mensais); ▪ Projeta uma estrutura organizacional clara e consistente; ▪ Recolhe e analisa informações sobre o tamanho do mercado e o crescimento; ▪ Reúnem dados sobre o mercado; ▪ Entrevista potenciais clientes; ▪ Reúne informações sobre os concorrentes e analisa suas ofertas; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experimenta; ▪ Desenvolve diversas variações de um produto ou serviço para chegar a uma oferta comercial; ▪ Cria vários protótipos de produtos diferentes; ▪ Oferece diversos serviços no processo de encontrar a necessidade; ▪ Experimenta diferentes maneiras de vender ou entregar um produto ou serviço; ▪ Utiliza diferentes canais de distribuição; ▪ Usa diferentes modelos de receita; ▪ Altera o produto ou o serviço substancialmente conforme o empreendimento desenvolve perda acessível; ▪ Confirma apenas quantidades limitadas de recursos para o empreendimento de cada vez; ▪ Procura formas de fazer as coisas de maneira mais barata; ▪ Limita os recursos comprometidos com a empresa para o que poderia ser perdido; ▪ Flexibilidade pessoal; ▪ Muda rapidamente a oferta ou o modelo de receita do empreendimento conforme surgem novas oportunidades;

Quadro 3 (3) - O comportamento das lógicas *causation* e *effectuation* (continuação)

CAUSATION	EFFECTUATION
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reúne e analisa dados sobre os concorrentes; ▪ Expressa uma visão e/ou metas para o empreendimento; ▪ Realiza sessões estratégicas em que os objetivos são discutidos; ▪ Desenvolve um plano de projeto para desenvolver o produto e/ou os serviços; ▪ Produz um plano de projeto; ▪ Monitora o produto e o desenvolvimento do mercado em relação ao plano de projeto; ▪ Escreve um plano de marketing para levar os produtos/serviços ao mercado; ▪ Produz um plano de marketing; ▪ Programa e monitora as atividades de marketing, de acordo com um plano de marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adapta o que estão fazendo com os recursos que possuem em mãos; ▪ Concentra no que é prontamente disponível ao decidir sobre um curso de ação; ▪ Evita cursos de ação que restringem a flexibilidade e a adaptabilidade; ▪ Conscientemente rejeita cursos de ação que irão trancá-los em relações ou investimentos; ▪ Entram em acordo com clientes, fornecedores e outras organizações; ▪ Negocia com outros interessados antes de ter um produto ou serviço totalmente desenvolvido.

Fonte: Fisher (2012, p.1.019), adaptado pelo autor (2017)

Em apreciação do Quadro 3 (3), na abordagem do *effectuation*, o cliente tem participação fundamental na escolha que o empreendedor irá tomar e na construção do produto, na maneira como ele será entregue, como ele será visualizado no mercado. Nessa construção conjunta, o produto vai sofrendo modificações até conseguir atender necessidades específicas.

Na causalidade, o produto é previamente pensado, o processo é estruturado oferecendo menor possibilidade de mudança. Para Sarasvathy (2005), a causalidade é necessária em negócios já estruturados, porém, o que se observa é que em empresas jovens existe maior uso do *effectuation*, pois nesses novos negócios os empreendedores possuem poucas informações e muitas incertezas, fato que não fornece benefícios concretos, na maioria das vezes (TASIC, 2007; LEUCZ; ANDREASSI, 2015).

Essa diferenciação entre causalidade e *effectuation* é encontrada no mercado de *games*, com relação aos produtores independentes (*indie*). Podemos compreender a lógica da causalidade observando os grandes desenvolvedores de console como *Playstation*, *Xbox*, *Nintendo*, *Sony Entertainment*, que trabalham em uma lógica de mercado de construção de planos, cálculos de viabilidade, projeções financeiras, análise de concorrência, monitoramento preciso do produto, retorno sobre investimento e produção de produtos unificados.

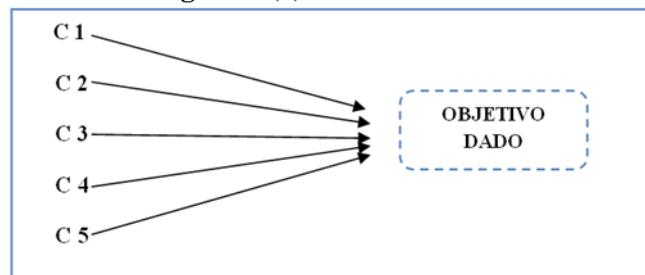
Já a conexão do *effectuation* se relaciona aos produtores *indie*, que buscam desenvolver diversas variações dos produtos, criam protótipos diferentes, utilizam diferentes canais de distribuição, parcerias e acordos, antes de lançarem o produto e mudarem rapidamente de projeto quando perceberem que não atende ao mercado ou ao desenvolvedor. O *effectuation* permite ao empreendedor criar um ou mais efeitos possíveis e, apesar de ele dispor

de objetivos não muito claros no início, a abordagem possibilita tal empreendedor o aproveitamento de contingências que vão surgindo em seu caminho (SARASVATHY, 2001).

O *effectuation* se diferencia da *causation* por características distintas, uma vez que o processo causal seleciona entre meios dados para atingir um objetivo predeterminado, enquanto o processo *effectual* imagina novos fins possíveis, usando dado conjunto de meios. Ao utilizar o processo de *effectuation*, o empreendedor pode construir diferentes tipos de empresas, o que significa que a ideia original, ou seja, o conjunto de causas e meios, não implica em um único universo estratégico ou efeito. Esse processo permite a realização eficaz de vários possíveis efeitos ao empreendedor e possibilita mudar seus objetivos, adaptando as inúmeras contingências que surgem em seu caminho (SARASVATHY, 2001; TASIC, 2007).

Podemos resumir os princípios da lógica *effectual* a partir das Figuras 6, 7 e 8 (3), elaboradas com base em Sarasvathy (2005, pp. 544- 549).

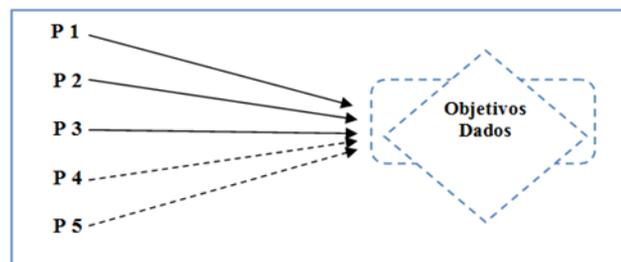
Figura 6 (3) - Processo causal



Fonte: SARASVATHY e tal. (2005, pp. 544), adaptada pelo autor (2017)

Na Figura 7 (3), as características distintas são selecionadas entre os meios para se atingir um objetivo predeterminado, elencando, assim, uma sequência de ações, C1, C2, C3, C4, C5, para se atingir o objetivo dado, resultado que predetermina sobre o processo da causalidade.

Figura 7 (3) - Processo causal criativo

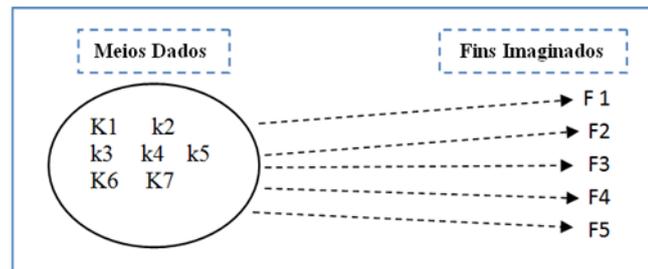


Fonte: SARASVATHY e tal. (2005, pp. 544-545), adaptada pelo autor (2017)

Na Figura 8 (3), as características distintas das dimensões geram novos meios para se atingir os objetivos estabelecidos e, assim, efetivar o desenvolvimento de novos negócios em

uma lógica causal criativa, pois os meios empreendedores às vezes se encontram com baixa capacidade de mudança. No entanto, a ação poderá encontrar vários objetivos predeterminados.

Figura 8 (3) - Processo *effectual*



Fonte: SARASVATHY et al. (2005, pp. 545), adaptada pelo autor (2017)

As características distintas possibilitam novos fins possíveis, usando dado conjunto de meios, conforme a Figura 8 (3). É possível a partir dos meios encontrar fins imaginativos, ou fins que não estavam determinados e que surgiram no decorrer do processo de exploração de contingências. Assim, podemos considerar uma diferenciação explícita nas características de diferenciação dos processos causais e de *effectuation*, conforme apresentado no Quadro 4 (3) a seguir.

Quadro 4 (3) -Diferença entre processos causais e *effectuation*

CATEGORIAS DE DIFERENCIAÇÃO	PROCESSOS CAUSAIS	PROCESSOS DE <i>EFFECTUATION</i>
Competências empregadas	Ótimo para explorar conhecimento.	Ótimo para explorar contingências.
Contexto de relevância	Presente em natureza. Útil em ambientes estáticos, lineares e independentes.	Presente em ações humanas Útil em ambientes dinâmicos, não lineares e orgânicos.
Natureza do que não se pode conhecer	Foco nos aspectos previsíveis de um futuro incerto	Foco nos aspectos controláveis de um futuro não previsível.
Lógica central	Na medida em que nós podemos prever o futuro, nós podemos controlá-lo.	Nos não podemos controlar o futuro, nós não precisamos em que nós podemos prevêê-lo.
Resultados	Participação de mercado em mercados existentes por meio de estratégias competitivas.	Novos mercados criados por meio de alianças e outras estratégias cooperativas.

Fonte: Sarasvathy (2002), adaptado pelo autor (2017)

Em comparação com esses esquemas, os processos causais exploram o conhecimento útil em ambiente estático e linear com foco em aspectos previsíveis de estratégias competitivas clássicas, enquanto o processo *effectual* explora as contingências presentes em ambientes não lineares e orgânicos, o que permite o acesso a novas alianças e outras estratégias competitivas.

Na produção independente, a lógica *effectual* se apresenta nas constantes modificações ocorridas no decorrer do desenvolvimento do *game*, sejam essas modificações motivadas por falta de recurso ou limitação de pessoal. O produtor *indie* atua num mercado incerto que não permite a visualização de objetivos determinados em relação ao *game*, pois, cada produção é única, diferenciada do mercado de *commodities game* e liderado pelas grandes produtoras.

O desenvolvedor *indie* trabalha em uma produção autoral. Por exemplo, um jogo que se passa no território de Bezerros, no estado de Pernambuco, onde o personagem principal é um papangu (elemento marcante da cultura desse município), não é possível uma análise de concorrência concreta em relação a essa produção, como agenciado na lógica causal, pois não existem produções com esse conteúdo para serem comparadas, além de que, a qualquer tempo, os desenvolvedores podem mudar de estratégia com a intenção de potencializar a produção ou mudar de construção, de maneira que se essencializa a lógica do processo de *effectuation*.

4 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O procedimento metodológico deste estudo está fundamentado em seis momentos: no primeiro (4.1), será apresentado o tipo e natureza da pesquisa; no segundo (4.2), a estratégia de investigação; no terceiro (4.3), o método de pesquisa, que neste estudo será o “estudo de caso”; no quarto momento (4.4), o plano de coleta de dados e construção do *corpus*; no quinto momento (4.5), a análise e interpretação dos dados; e, por fim, na seção 4.6, os critérios e formas de validação dos dados.

4.1 Tipo e natureza da pesquisa

A construção deste estudo contemplou a adoção do método qualitativo em razão da complexidade dos dados analisados e dos processos dinâmicos vivenciados pelos empreendedores deste estudo. Estudos com essa natureza de pesquisa são adequados para o tratamento de casos particulares, pois trazem preocupações práticas, caracterizando populações e fenômenos, além de prover *insights* em determinado assunto ou em situações que visam o refinamento da teoria (PAIVA JUNIOR; MUZZIO; BISPO, 2014).

De acordo com Richardson (1989, p. 39),

[...] os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de um determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa tem como missão compreender o significado que os indivíduos e grupos conferem a determinado problema social ou humano (CRESWELL, 2010). Dessa maneira, o método qualitativo se mostra adequado, pois permite que sejam descobertos os processos sociais ainda pouco conhecidos, relativos a grupos particulares, permitindo novas abordagens, revisão e criação de novos conceitos e categorias no decurso da investigação (MINAYO, 2010).

A questão epistemológica está relacionada ao conhecimento e ao modo como ele pode ser apreendido, de maneira que este estudo adotará uma abordagem interpretativista, na qual a realidade representa uma construção social, em que o conhecimento é relativo e só poderá ser compreendido do ponto de vista dos indivíduos que estejam envolvidos (BAUER; GASKELL,

2008; SILVA, 2014). Essa abordagem defende a posição de mundo do ponto de vista daqueles que o vivenciam, descrevendo seu comportamento com múltiplos e variados significados, desenvolvidos por indivíduos ou grupos distintos, que produzem e sustentam suas verdades (GEPHART JUNIOR, 2004; SCHWANDT, 2006).

A estratégia de pesquisa selecionada foi o estudo de caso, que consiste numa abordagem metodológica, que permite uma análise aprofundada do fenômeno, situação ou problema (STAKE, 2009). Em caráter específico, é um estudo de caso descritivo, ou seja, aquele que possibilita apresentar o relato detalhado de um fenômeno social, a fim de ilustrar a complexidade da situação e os aspectos que a envolvem (GODOY, 2010).

Houve a preocupação de elucidar determinados termos fundamentais ao estudo, com base nas orientações de Creswell (2010), para que não pairassem dúvidas quanto a sua importância na pesquisa. Foi o caso do **mapa de codificação**, cuja compreensão não se mostrou adequada para inserção no capítulo de procedimentos metodológicos e fundamentação teórica, por ser apenas um instrumento de análise, embora seja constructo de um estudo desenvolvido por Paiva Junior (2004).

Após exaustiva discussão sobre o dispositivo do mapa de codificação junto ao orientador e ao grupo de pesquisa, chegou-se à conclusão de postar o mapa de codificação em uma seção de anexo, com todas as definições sintetizadas das categorias estruturais, como **estilo criativo, expertise e interação social**. O mapa de codificação serviu de referência para analisar os relatos dos sujeitos da pesquisa e categorizar a ação empreendedora na Produção de *games* independente.

4.2 Estratégia de investigação

Quanto à estratégia de investigação, foi utilizado o método do estudo de caso, compreendido de acordo com John W. Creswell (2013, p. 215) como:

[...] uma estratégia de investigação em que o pesquisador explora profundamente um programa, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos são relacionados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo prolongado.

A decisão pela escolha do **estudo de caso** como estratégia de investigação ocorreu em virtude do cenário em que será realizado, a ação empreendedora dos produtores *indie*, que presta as condições ideais para o estudo deste fenômeno. Frente às diversas variações do Estudo de Caso, a pesquisa foi qualificada como um **estudo de múltiplos casos**, uma vez que a ação

empreendedora dos produtores independentes foi estudada em diferentes *Studiosindiegame*, nos quais cada empresa foi tratada como um caso (CRESWELL, 2010), além do fato de essas organizações compartilharem do mesmo ambiente e da mesma experiência (STAKE, 2006).

Como estratégia de coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com produtores *indie* e a utilização do método da observação, com a finalidade de aprofundamento teórico-empírico sobre a ação empreendedora emergente do comportamento dos produtores de jogos independentes e sua influência no processo criativo de produção.

A escolha desse instrumento de coleta de dados se justifica por essa estratégia de investigação ser caracterizada pela possibilidade de o entrevistador conduzir a entrevista com relativa liberdade, inserindo, quando necessário, novas e relevantes questões que contemplem o roteiro original (GIL, 2002).

Partindo-se da posição epistemológica interpretativista, a estratégia de investigação da pesquisa é definida de acordo com a proposta de uma pesquisa qualitativa, conforme definida por Creswell (2010, p.210) como “um meio para explorar e para entender o significado que os *indivíduos* ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Foi considerado como sujeito desta pesquisa o produtor de jogos independentes, conhecido como produto *indie*. Dessa maneira, para o alcance dos objetivos gerais e específicos deste estudo foram selecionados quatro desenvolvedores independentes, sendo dois deles no Nordeste do Brasil e dois no Sudeste. Logo, a escolha desses desenvolvedores se deu em decorrência da trajetória profissional e do tempo de atuação no ambiente empresarial dos produtores de games (*game makers*).

De maneira a preservar a identidade desses desenvolvedores, eles são conhecidos neste estudo como: **Studio Alpha; Studio Beta; Studio Gama e Studio Delta**. De maneira elucidativa, será apresentada, na seção, plano de coleta e construção do *corpus*, uma descrição desses Studios, com a finalidade de se compreender seu tamanho, sua configuração de trabalho e seu tempo de atuação na produção independente, além dos seus principais títulos.

Em apoio a essa decisão, os estudos de casos são práticas comuns no domínio dos estudos de administração. Abordagens naturalistas, como a de Stake (1979, 2005, 2006), ofertam elementos para a solução de problemas neste contexto.

4.3 Método de pesquisa: estudo de caso

A pesquisa utiliza como direção o método de estudo de caso proposto por Stake (2000). Nesse estudo, o autor apresenta algumas preocupações, tais como a seleção do caso ou dos casos, o acesso a eles, a interatividade do caso com o contexto estudado, o pesquisador ou equipe de pesquisadores que conduzem o estudo, além das questões éticas que precisam ser observadas e analisadas.

Nessa direção, quando abordamos a seleção do caso, deve-se considerar a representatividade do fenômeno e se o mesmo consente um acúmulo de conhecimento e acesso possível para o desenvolvimento do trabalho (STAKE, 2006; SILVA, 2014). Nessa tocante, foi analisada a Ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos *Indie* no processo criativo de produção.

O estudo de caso qualitativo procura apreender acerca desta complexidade existente na relação de interação que ocorre nas mais variadas situações, das quais dificilmente poderiam ser entendidas nos estudos de cunho quantitativo (STAKE, 2005, p. 67).

Stake (2006) apresenta como fator primordial numa pesquisa a experiência de uma equipe, além de ressaltar o acesso ético e de maneira responsável com as informações e também com atenção a não exposição de pessoas e à interpretação coerente dos dados.

4.4 Plano de coleta e construção do *corpus*

O *corpus* teórico desta pesquisa será constituído por estudos de caso de empresas que desenvolvem jogos independentes (*indie*). A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas individuais e semiestruturadas junto os líderes dessas equipes e observação. Além das entrevistas e da observação, serão utilizados, de maneira secundária, vídeos entrevistas, filmes e depoimentos de desenvolvedores com a finalidade de aprofundar o olhar do pesquisador, o tornando sensível para acolher e aprofundar os achados da investigação em campo. No estudo de caso, a consignação da relação é constituída por meio da aplicação dos métodos de coleta de dados observacionais diretos ou indiretos.

No método observacional direto, existe uma aproximação maior do pesquisador com o contexto estudado, a fim de identificar os fatores que corroboram para o entendimento do caso. Em relação ao método observacional indireto, o mesmo poderá ser adotado quando não existir a possibilidade de o pesquisador estar presente na situação, sendo necessário aplicar o método indireto onde os dados serão alcançados por meio de indivíduos presentes na atividade estudada (STAKE, 2006, p.58).

A utilização da observação possibilita uma análise mais aprofundada do fenômeno a ser estudado e as entrevistas permitem ampliar a visão dos acontecimentos que não puderam ser vivenciados pelo pesquisador. No estudo de caso qualitativo, são utilizadas variadas fontes de informação, é uma estratégia multimétodo por excelência (GODOY, 2010). Nesse campo, segundo Yin (2005), a coleta de dados pode ser feita a partir, principalmente, de seis fontes de evidências, sendo elas: registro em arquivos, documentos, observação direta, observação participante, entrevistas e artefatos, que podem ser combinados de diferentes formas. Elementos esses que foram sintetizados por Godoy (2010) em três grupos principais: **entrevistas, observação e documentos.**

A entrevista em sentido amplo de investigação é a estratégia mais utilizada no processo de trabalho de campo, sendo fundamental uma conversa com um ou com vários informantes-chave, destinada a captar informações relativas a temas pertinentes ao objeto da pesquisa realizada pelo entrevistador (MINAYO, 2008).

As entrevistas podem ser caracterizadas pela sua organização e aplicação. Nesse estudo utilizamos a entrevista semiestruturada, que teve como missão compreender os significados que os entrevistados atribuem à questão de pesquisa levantada pelo pesquisador, que neste estudo é a ação empreendedora dos produtores de jogos independentes.

As entrevistas foram realizadas com quatro empreendedores *indie*, que ocupam o cargo de direção desses Studios, na função de *Chief Technology Officer* (CTO). As empresas que compõem o *corpus* deste estudo estão organizadas na Tabela 2 (4) a seguir, de acordo com seu ano de fundação em uma escala decrescente, respectivamente os anos de 2014, 2013, 2012 e 2005. Também foi observado o número de colaboradores de cada Studio, respeitando a data de fundação.

Tabela 2 (4) - Empresas participantes do estudo

STUDIO	ESTADO	FUNDAÇÃO	COLABORADORES
Alpha	João Pessoa-PB	2014	10
Beta	São Paulo-SP	2013	5
Gama	Curitiba-PA	2012	2
Delta	Recife-PE	2005	40

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

Para descrever os produtores independentes, aqui tratados como studios que compõem esse *corpus*, foram levantadas quatro questões principais na entrevista: a primeira, um breve histórico da empresa, data de fundação, número de colaboradores e principais títulos. Essas questões foram respondidas pelo *Chief Technology Officer* de cada Studio, e suas respostas

adaptadas pelo pesquisador no sentido exclusivo de garantir um relativo anonimato dos respondentes.

O **Studio Alpha** tem sede em João Pessoa, no estado da Paraíba, começou como um grupo de desenvolvedores de jogos, em abril de 2014, quandoos 3 fundadores se uniram para criar o projeto LUX, o seumaior projeto até o momento, chegando a alcançar reconhecimento internacional.O ano de 2015 foi o ano de abertura do CNPJ da empresa, o qual possibilitou fechar uma parceria público-privada com a Fundação Espaço Cultural da Paraíba (Funesc). O fruto desta parceria fez com que fosse possível um espaço para a sede da empresa, que fica localizada no Espaço Cultural José Lins do Rego.

Em 2017, se denunciou àenda de projetos que utilizam conceitos de gamificação e aos projetos de MVP, de quatro meses, os quais se encontramem processo de finalização para a construção da *showcase* da empresa. No momento, a empresa está com 10 funcionários e oprincipal projeto ainda é o **LUX**, que no momento está engavetado (em pausa).

A empresa estáem fase de finalização de três projetos: **ET Tycoon** - um simulador de ET, baseado nos filmes dos anos 1980/1990, que será lançado para a *Steam* no primeiro trimestre de 2018. **Gazeta mistérios** - Jogo mobile *Party-Game* baseado em um *Cardgame*, que será lançado para IOS e *Android* em 2018. **Fixando OAB**–*Serious-Games mobile*, a partir do qualestudantes de direito estudam para OAB, por meiode um *Quiz*. Esse projeto será lançado em fevereiro de 2018.

Já o **Studio Bet**se denomina um Studio de fabricantes de jogos, com sede em São Paulo (Brasil). Declara o CTO que, desde 2013, conseguiram uma reputação (questionável) de seus diferentes projetos lançados, como *Headblaster*, um jogo de *arcade* de PC gratuito e *Doti-Doti* no *Gaea*, um jogo educacional móvel sobre reciclagem.

Os membros desse Studio são ativos na comunidade de desenvolvedores de jogos locais, na qualos seusmembros organizaram eventos (SPJam e SPIN) e uma série de retratos sobre as pessoas envolvidas na cena de desenvolvimento de jogos (retratos independentes). No ano de 2014, venceram o projeto de doação do governo de São Paulo, oferecido pelo SPCine (uma empresa de filmes e artes visuais controlada pelo governo de São Paulo). O Studio surgiu em 2013, após o Global Game Jam (GGJ)⁹, quando três amigos estavamtrabalhando juntos e criaram um pequeno jogo, *Space Castaway*. Continuaram a parceria, e então foi lançado um

⁹Global Game Jam é um evento mundial nos quais desenvolvedores de jogos e interessados se reúnem em locais ao redor do mundo, formam grupos e, cada grupo, colabora na criação de um jogo em 48 horas a partir de um tema comum. A edição de 2016 em Curitiba contou com mais 550 participantes e mais de 100 jogos foram produzidos.

novo título, o *Headlaster*, que alcançou mais de 30 mil visualizações na *Gamejolt*¹⁰. Nesse momento, estão trabalhando em um RPG baseado em turnos, inspirado em um *show* de desenhos animados. Este jogo é estimado para ser lançado em 2018.

O **Studio Gama** foi fundado em 2012, para lançamento de uma produção independente construída por intermédio de duas pessoas e alguns parceiros. Trata-se de um Studio que não tem colaboradores e produz jogos sozinho ou em parcerias.

Os fundadores consideram a junção de muitas pessoas talentosas de diferentes habilidades com uma paixão: fazer ótimos jogos. Como produção de destaque, citam o jogo *Odallus*, que é um clássico jogo de exploração, ação, inspirado em *Ghosts'n Goblins*, *Demon's Crest e Castlevania* e *Oniken*, que é uma plataforma de ação, altamente inspirada nos jogos de *8bits* do final da década de 1980 e início da década de 1990. Esta influência é visível não só nos gráficos e gráficos de *Oniken*, mas também na sua história e até mesmo na dificuldade do jogo.

Declara o *CTO* do **Studio Delta**, que desde cedo já se identificava com a atividade de produção de jogos. Trata-se de um Studio Independente, pois não utiliza o *Publisher* para as suas produções, mas, diferente da maioria dos *Studios Indie Games*, se preocupam muito com a pré-produção, produção e pós-produção. O primeiro jogo digital da empresa já estava sendo pensado na época para ser lançado em todo o mundo.

O plano inicial considerava a criação de um jogo AAA, com temática de Voleibol para PC, seguindo uma linha de jogos de sucesso como FIFA. Essa estratégia, claro, se mostrou totalmente desconectada da realidade, dado que a produção demandava um time muito maior e experiente do que o disponível na empresa, dessa maneira, o resultado não foi alcançado como esperado.

Após essa experiência, os membros do Studio decidiram realizar uma pesquisa de mercado para conhecer melhor as principais áreas dentro da indústria de jogos em que poderiam atuar, considerando a sua expertise e viabilidade de distribuição dos jogos mundialmente. A área de atuação escolhida foram os jogos casuais para *web*. Eles desenvolveram uma série de jogos que foram lançados em portais *online* como *miniclip*, *kongregate*, *ugoplayer*, dentre outros.

¹⁰Game Jolt (GJ) é um serviço de hospedagem para *freeware* e videogames comerciais (no navegador e um cliente para *download*) com funções sociais. O site inicial foi lançado em (1) de janeiro de 2004, e foi fundado por David 'CROS' De Carmine.

Eles tiveram relativo sucesso nessa iniciativa e decidiram expandir a sua atuação para a área de jogos casuais para PC. Esse é um mercado mais promissor em termos financeiros, porém com a necessidade de um investimento maior. Para que esse passo fosse dado com firmeza, eles incluíram em seu rol de atividades a participação em feiras e congressos internacionais de jogos. Essa experiência serviu para aumentar o seu conhecimento e expertise sobre a indústria e modelos de negócios, assim como expandir a sua rede de contatos. Eles realizaram alguns lançamentos nessa área, como o jogo *FruitsInc*, que foi lançado em mais de 200 portais ao redor do mundo, traduzido para 14 idiomas e alcançou mais de 5 milhões de *downloads*.

O sucesso dos títulos lançados dentro dessas duas áreas de atuação, jogos casuais para web e PC, chamou a atenção de inúmeras empresas consolidadas da indústria. Essas empresas entraram em contato para que atuassem como seus parceiros, realizando a produção de seus jogos casuais. O desafio foi aceito e eles começaram a atuar no mercado *outsourcing*¹¹. Nessa área conseguiram atuar com vários grandes players internacionais da indústria, como Bandai Namco (Pac-Man), Zynga (FarmVille), Sea World, Disney, Hasbro, DeNA, dentre outros.

Na área de Educação, eles atuam desde 2010, com a produção de jogos educacionais e plataformas educacionais lúdicas para educação. Eles atendem a vários clientes no Brasil, como: Somos Educação, Pearson, Positivo, Santillana, IBEP, Cultura Inglesa, FISK, Editora do Brasil, Macmillan, dentre outros. E fora do Brasil já atuam com clientes na França, Canadá e Estados Unidos, como a *Age of Learning* e *Dantes*, por meio de boas parcerias para o negócio.

As entrevistas com os desenvolvedores *indie* se deram com a intenção de desnudar os aspectos criativos da produção independente, no período de maio de 2017 a outubro de 2017. Foram realizadas cinco entrevistas com quatro desenvolvedores independentes. O protocolo das entrevistas (Apêndice A) foi construído a partir do modelo proposto por Paiva Junior (2004), que trata da Ação Empreendedora, e Sarasvathy (2001), que aborda o *Effectuation*.

Um dos desenvolvedores *indie* foi entrevistado em dois momentos distintos: a primeira entrevista realizada ficou concentrada nos aspectos criativos da produção e sua interação social com os demais desenvolvedores, sendo realizada através do *Skype*, e a segunda entrevista realizada foi semelhante a primeira, mas nos lócus de trabalho do desenvolvedor.

Os produtores independentes (*indie*) foram selecionados a partir de uma decisão de posicionamento geográfico, cujo objetivo foi encontrar desenvolvedores em quatro capitais do Brasil. Dessa maneira, foram selecionados (2) desenvolvedores no Nordeste do País, sendo

¹¹*Outsourcing*: é um termo inglês muito empregado no mundo dos negócios para definir terceirização. Trata-se do processo em que uma organização contrata outra para desempenhar determinada função (TECMUNDO, 2017).

umem Recife, no estado de Pernambuco, e o outro em João Pessoa, no estado da Paraíba. Também foram selecionados outros dois desenvolvedores no Centro Sul do País, sendo um em São Paulo-SP, Sudeste do País, e um no estado do Paraná em sua capital, Curitiba, na região Sul.

Antes da utilização do protocolo de entrevista definitivo, utilizamos uma versão piloto com um dos desenvolvedores e, a partir do material coletado, reorientamos e ajustamos o instrumento, conforme se mostrou necessário para alcance do objetivo central deste estudo. Durante a realização das **entrevistas, semiestruturadas**, o roteiro foi sendo flexibilizado, dando, assim, respectiva liberdade para o pesquisador e entrevistado, conforme recomendam Minayo (2010) e Godoy (2010).

Em todas as entrevistas foram utilizadas perguntas abertas, a fim de possibilitar maior liberdade aos respondentes, de modo a permitir maior aprofundamento, dinâmica e interação com o entrevistado. Na realização das entrevistas, além da gravação integral da conversa, permitida com confirmação em áudio pelo entrevistado, o pesquisador realizou anotações e observação do contexto, vendo a intensidade, resistência e reações do respondente durante a entrevista. Ao término do protocolo, foi realizada uma conversa de alinhamento, momento em que o pesquisador perguntou acerca de questões tocadas na entrevista, mas não aprofundadas no desdobramento do protocolo de pesquisa. O material em áudio coletado nas entrevistas chegou ao montante de 5h19min11s, sendo um total de 1274 linhas, 36 páginas transcritas.

A estratégia de observação busca apreender comportamentos, eventos, aparência, entonação, resistência às questões (YIN, 2005; GODOY, 2010), momento em que o pesquisador percebe e registra o maior número desses, desde que fossem pertinentes ao estudo (GODOY, 2010). A gravação em áudiomas entrevistas possibilita maior liberdade ao pesquisador para a observação.

A **observação direta** se deu em dois momentos: o primeiro na participação de um evento promovido por um dos studios entrevistados, realizado no mês de maio de 2017, no Espaço de Jogos Solidários, no Espaço Culturalde João Pessoa (Funesc-PB). Nesse evento, o pesquisador, munido do protocolo de pesquisa, esteve atento às abordagens dos jogadores e à maneira de apresentação dos *games* independentes aseus clientes. Ficou claro, que além de uma ação solidária promovida pelo Studio, também foi um momento de interação com seus clientes e teste da jogabilidade dos *games*. Para essa ação exclusiva, o pesquisador utilizou o mesmo protocolo de entrevista, com a finalidade de ver na prática as questões de busca do campo empírico.

O segundo momento ocorreu na visita ao Porto Mídia do Recife, no estado de Pernambuco, onde ocorreram uma das entrevistas. Esse momento de observação se mostrou relevante, pois foi quando o pesquisador teve a oportunidade de conhecer o laboratório de interatividade e animação, que possui os eixos de *design* e fotografia, animação e interatividade, edição de imagem, edição *online* e finalização, edição de áudio, pré-mixagem, correção de cor e mixagem. Esse momento permitiu ao pesquisador a percepção de um ambiente de construção do *game*, além de outras tecnologias relacionadas à animação e sonoplastia. Em ambos os momentos o pesquisador registrou em diário de campo as informações pertinentes ao objeto de estudo, somando a estas, ainda, a experiência de vivenciar o contexto da produção em campo.

O termo “**documentos**” abarca uma ampla forma de artefatos, como: materiais escritos, estatísticas, relatórios e elementos iconográficos como (imagens, fotografias, filmes) (GODOY, 2010). Minayo (2010) realça que o pesquisador deve decidir que documentos lista e seu tipo, levando em consideração a natureza das informações e o objeto que está sendo estudado.

A utilização de documentos nesse estudo se concentrou em relatórios da indústria de game, como a exemplo o último mapeamento da indústria brasileiro global de jogos digitais informações divulgadas sobre o mercado de *games* e relatórios de produção fornecidos pelos Studios. Também foi utilizado o último mapeamento da indústria brasileira e global de jogos digitais, com base para construção do *corpus*.

Além dos mencionados, contamos com informações de sites institucionais, como Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Grupo de Estudo e Desenvolvimento da Indústria de *Games* (Gedigames), Associação Brasileira dos Agentes Digitais (Abradi), Associação Comercial, industrial e Cultural de *Games* (Acigames), *Game Developers Conference* (GDC) e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). A utilização da pesquisa documental consistiu em corroborar, ampliar ou refutar as evidências provenientes das outras fontes de coleta de dados (YIN, 2005; CRESWELL, 2010).

O processo de tratamento dos dados, conforme visto em Minayo (2010), ocorre sob o uso **datécnica de análise de conteúdo temática**, nas entrevistas realizadas com os *CTO*, das empresas de *games*. Para análise de conteúdo, Flick (2013) considera um dos elementos essenciais o emprego de categorias que são trazidas para o campo empírico. Neste estudo, foram utilizadas as categorias estruturais do fenômeno do empreendedorismo e algumas de suas respectivas dimensões categóricas oriundas de Paiva Junior (2004) e que constam no Anexo A deste estudo, seguidas pelas categorias estruturais propostas para este estudo, no Anexo B.

Na categoria estrutural **estilo criativo**, descrita por Paiva Junior como Imaginação conceitual, as dimensões desprendimento, intuição, visão integrada e subjetividade não foram

contempladas na composição, mas observadas no enlaço das demais categorias. Nessa categoria foi acrescentada a dimensão resiliência.

Já nas dimensões da categoria estrutural **expertise**, se contemplou desenvolvimento de competência e inovação, acrescentada a discussão às dimensões alteridade e inovação. Por fim, a categoria estruturante **Interação social**, na qual apenas a institucionalização não foi encontrada, e as categorias diálogo e racionalidade vista no campo da nova dimensão cooperação técnica.

Já as dimensões ação empreendedora e a ética dos valores são observadas neste estudo na dimensão parceria e valores. Nessa categoria, o estudo traz duas novas categorias, sendo elas internacionalização e cooperação técnica. Logo, a ação empreendedora pode estar inserida em uma ou mais dimensões das categorias estruturais, ou seja, uma ação empreendedora pode estar classificada nas três categorias e dentro de suas respectivas dimensões (PAIVA JUNIOR, 2004; SOUZA, 2010). Dessa maneira, seguem as categorias estruturais e as devidas codificações: dentro da categoria: **estilo criativo** (10) emergiram as dimensões: **identidade** (101) e **resiliência** (105); na categoria **Expertise** (20), emergiram as categorias **alteridade** (202) e **mediação** (203); e na categoria **interação Social**, emergiram as categorias **cooperação técnica** (305) e **internacionalização** (306).

Por fim, no plano de coleta de dados e construção do *corpus*, para a etapa de codificação das entrevistas, foi utilizado o *software* de análise de dados qualitativos NVivo, na versão 11 Pro. A escolha do *software* NVivo se deu pelo fato de o mesmo estar classificado como um dos tipos de ferramentas de apoio à análise de dados em pesquisa qualitativa, classificado como *softwares* para geração de teoria, conforme descreveu Vizeu (2011) em estudos que analisaram a liderança transformacional à luz das referências da ação comunicativa, e Silva (2014), em estudo sobre regulação cultural em meio à reconversão de um arranjo produtivo de TIC em um polo de economia criativa.

4.5 Análise e interpretação dos dados

Os estudos de caso se dão por meio da interpretação dos registros efetivos, buscando identificar os significados nas observações realizadas no decorrer do processo de pesquisa (STAKE, 2000; SILVA, 2014). Dessa maneira, a interpretação se estabelece nas relações em que os indivíduos conseguem enxergar nos variados fatores que constituem o caso e que requerem uma análise aprofundada dos registros no decorrer do estudo (STAKE, 2000).

A estrutura de codificação deste estudo está edificada nas categorias universais da natureza do empreendedor, desenvolvida por Paiva Junior (2004), buscando-se, assim, o avanço das categorias e dimensões do universo do “Empreendedorismo na Ação de Empreender”, para a “Ação empreendedora na Produção *Indie*”. Assim, as unidades de análises foram compostas por frases ou parágrafos dos relatos das entrevistas transcritas.

Essa interpretação se estabelece em meio às relações existentes em que os indivíduos conseguem se enxergar na ação de empreender, o que requer uma análise aprofundada nos diversos fatores que constituem o caso. A análise dos dados obedece a orientações de Minayo (2008, 2010), nas quais as unidades de significado foram compostas pela presença de temas específicos que mostram a relevância, os valores e modelos inerentes ou escondidos nos relatos (MINAYO, 2008, 2010). Tal análise se desdobrou em três etapas: **pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados obtidos e interpretação** (MINAYO, 2010).

A etapa de **pré-análise** se referiu à organização de todo o *corpus* integrante do estudo, sistematizado as ideias iniciais, com o objetivo de torná-lo operacional. Para garantir a solidez das categorias construídas, foi realizado, com supervisão do orientador, o teste das categorias sobre o estudo, com a intenção de aprimorar sua utilização na análise do fenômeno estudado.

A **exploração do material** aconteceu por meio de um processo de categorização do recorte das unidades de registro do texto. Na etapa de **tratamento dos resultados obtidos e interpretação**, foram realizadas as inferências e interpretações do *corpus*, norteado pelo quadro teórico, elaborado a partir das dimensões propostas por Paiva Junior (2004) e também analisadas pela Lógica do *effectuation*, proposto por Sarasvathy (2001).

Devido à amplitude do *corpus* deste estudo, composto por dados de fontes variadas, julgou-se necessária a utilização do programa NVivo, na versão 11 Pro, sobretudo no processo de codificação das entrevistas. O programa foi utilizado como facilitador no processo analítico do material coletado, no entanto, em nenhum momento foi transferida a responsabilidade do pesquisador na interpretação dos dados (ALVES; FIGUEIREDO FILHO; SILVA, 2015).

Após transcrição das entrevistas, primeiramente, foi realizada uma leitura para correção de eventuais erros de digitação. Após o *upload* do material no NVivo 11, foi realizada uma leitura flutuante do conteúdo, sem o interesse de captar os elementos específicos do texto (MINAYO, 2008, 2010). Esse momento foi relevante para o pesquisador, pois trouxe luz sobre os dados, superando o estranhamento da pré-análise. Em seguida, foi realizada a etapa de familiarização do pesquisador com o conteúdo. Nesse caso, em uma segunda e terceira leituras foram enxergadas as categorias de codificação do material.

O processo de categorização foi inicialmente realizado de maneira manual, ou seja, com base nas categorias estruturantes de Paiva Júnior (2004) e assim foi elaborado um mapa de codificação adaptado ao problema estudado. Em seguida, esses dados foram enviados ao NVIVO 11, com a intenção de testar as categorias de maneira mais assertiva. A utilização do *software* permitiu maior flexibilidade para o pesquisador mover as unidades de significação de uma categoria para outra, quando necessário, assim como da criação e extinção de algumas categorias, à medida que se vai aprofundando na análise e os significados vão sendo revelados.

Tanto o material documental quanto as anotações de campo foram utilizados como suporte para as entrevistas, funcionando muitas vezes como elementos capazes de corroborar com a validade ou refutação das informações coletadas. Durante esse processo de análise, o pesquisador teve preocupação em confrontar os dados coletados, a fim de facilitar a compreensão e evitar eventuais vieses.

4.6 Critérios e formas de validação dos dados

Para garantir a qualidade e confiabilidade dos dados desta pesquisa, será utilizada a triangulação: “a triangulação é uma estratégia de pesquisa de validação convergente tanto de métodos múltiplos quanto de multitratamento dos dados relativos a um mesmo fenômeno” (PAIVA JUNIOR; MUZZIO; BISPO, 2014). A utilização dessa técnica, tanto por meio de validade quanto de confiabilidade, corrobora com uma descrição mais elucidativa do fenômeno a ser estudado por meio da convergência (FLICK, 2013; SILVA, 2014). Portanto, as tipologias presentes nos procedimentos de triangulação, conforme Denzin (2006), pode ser utilizadas são a triangulação de fontes de dados, baseada na utilização de diversas fontes de informação, e a triangulação de investigadores, que sugere que mais de um pesquisador possa analisar os mesmos dados (MARCONDES, 2014).

Este estudo contou com o apoio de estudiosos que compõem o grupo de pesquisa: *Lócus* de Investigação em Economia Criativa (Liec), da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), a triangulação de métodos, a qual se refere à utilização de dois ou mais métodos de pesquisa, e a triangulação da teoria, que submete os achados ao escrutínio teórico.

Nesse sentido, a defesa de uma pesquisa firmada na triangulação prevê os diversos ângulos de análise, as diversas necessidades de recortes e ângulos, para que a visão não seja limitada e o resultado não seja restrito a apenas a uma perspectiva. Assim, se firma aqui a ideia de triangulação, ou seja, olhares múltiplos de buscas diversas que se complementam, mas que também podem se firmar somente no eixo qualitativo (MARCONDES, 2014).

Neste estudo foram utilizadas três fontes distintas: entrevistas, observação e documentos, para atender aos critérios de triangulação e favorecer a sua fidedignidade. Creswell (2010) e Flick (2013) recomendam a alocação de um pesquisador experiente para acompanhar o processo de pesquisa e as conclusões do estudo, a fim de se evitarem vieses interpretativos do pesquisador que possam influenciar nas conclusões da pesquisa. Esse papel ficou a cargo do orientador deste estudo.

Para esclarecer eventuais dúvidas que surgiram durante as entrevistas e exploração de fatos mencionados, foram trocados diversos *e-mails* entre o pesquisador e os respondentes, num total de 28 *e-mails*, desde o agendamento da entrevista até a conclusão das análises. A auditoria desse e-mail foi realizado pelo orientador desse estudo durante todo o processo de troca de correspondência digital.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As categorias estruturais resultantes do estudo de Paiva Junior (2004), imaginação conceitual, neste estudo, estilo criativo, expertise e interação social, bem como suas respectivas dimensões serviram de bússola analítica para se desvendar a “Ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos produtores *indie* no processo criativo da produção do *game*”.

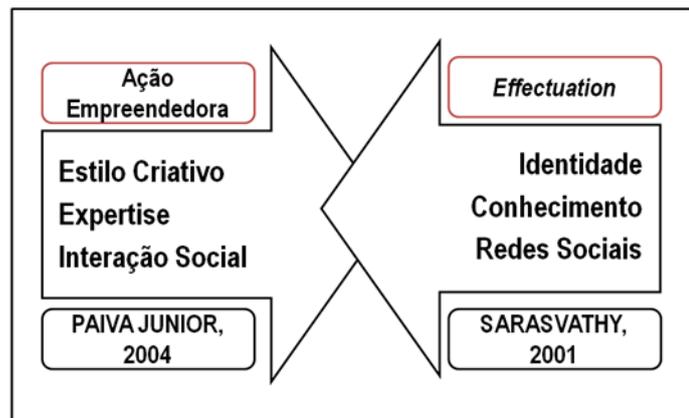
O entendimento deste estudo para as ações empreendedoras inseridas no universo da produção independentese alinha a uma perspectiva multidimensional e à compreensão dos autores nórdicos, cujas abordagens construtivistas e interacional revelam um fenômeno social e coletivo. Também será utilizada como base analítica a teoria do *effectuation*, desenvolvida por Sarasvathy (2001), a qual considera que na perspectiva do empreendedorismo o ser humano transforma a realidade em novas possibilidades, que significa que “o processo empreendedor segue um percurso criativo, e não somente de descoberta e alocação de recursos” (RONDANI, 2012, p. 3).

Outro ponto que justifica a escolha do *Effectuation* para essa empreitada diz respeito ao fato de essa teoria ser um modelo de gestão utilizado para avaliação de empresas de base tecnológica, uma vez que a ênfase do modelo *effectualestá* na aprendizagem, flexibilidade e experimentação (SARASVATHY, 2001).

5.1 O *Effectuation* na ação empreendedora

Em análise da Ação empreendedora de Paiva Junior (2004) e do *Effectuation* de Sarasvathy (2001), se buscou alinhar as duas teorias para uma investigação detalhada da Ação empreendedora dos produtores *indie*. Assim, em análise associativa podemos compreender suas interações. Conforme Figura 9 (5) a seguir.

Figura 9 (5) – Ação empreendedora e *effectuation*



Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

Nas duas teorias podemos perceber de forma associativa que ambas estudam CONCEPÇÕES de empreendedorismo aplicadas a variados cenários. Quando identificamos as categorias estruturantes da ação empreendedora, que são Estilo criativo, Expertise e Interação Social, podemos associa-las às categorias emergentes do *effectuation*, como Identidade, Conhecimento e Redes Sociais. Dessa maneira, quando for discutido o estilo criativo na ação empreendedora, também detida a identidade no *effectuation*, quando discutirmos a expertise na ação empreendedora, que também abordará o conhecimento no *effectuation*, e por fim, interação social relacionada a redes sociais. Nesse contexto, também podemos entender que as categorias propostas pelo *effectuation* fazem parte das dimensões da ação empreendedora.

Nas seções seguintes discutiremos as categorias analíticas a partir dos relatos encontrados, iniciando no primeiro momento sobre o estilo criativo (10), que ira tratar as dimensões, identidade (101), autonomia (102), convivência com o risco (103), disposição pessoal (104), resiliência (105). Seguida pela expertise (20), com as dimensões, desenvolvimento de competências (201), alteridade (202), mediação (203), inovação (204) e por fim, a interação social (30) com as dimensões, ação política e social (301), oportunidade (302), parceria e valores (303), ação de adaptação contingencial (304), cooperação técnica (305) e Internacionalização (306).

5.1.1 Os significados na ação empreendedora *indie*

Na análise de dados, os significados mais atribuídos para a ação empreendedora dos produtores de *games* independentes foram: independente, desenvolvedor, empreendedor,

desenvolvimento, *effectuation*, *publisher*, entrevista, empreendedorismo, experiência, conhecimento, oportunidade, plataforma, indústria.

Esses significados foram alcançados mediante processo de leitura e codificação de dados que compõem o *corpus* deste estudo, como entrevistas e documentos, elaborado com o suporte do *software* NVIVO. Conforme explicado no capítulo (4), referente a procedimentos metodológicos, esse processo permitiu contatar a recorrência no uso desses termos.

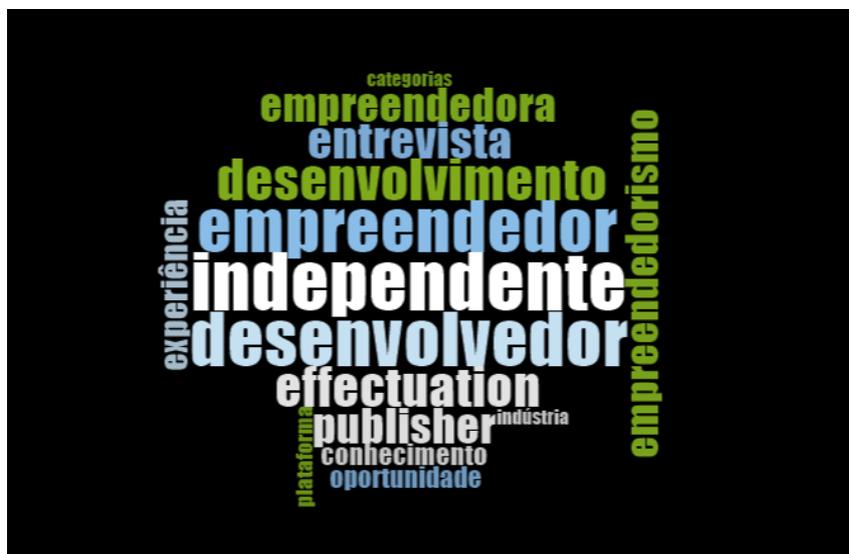
Inferimos, assim, que os significados mais vinculados na ação empreendedora *indie* são revelados após uma análise da relação de proximidade entre os termos mais usados pelos agentes. Na Tabela 3 (5) e Figura 10 (5), se observam os termos mais usados para Ação empreendedora *Indie*.

Tabela 3 (5) -Termos mais usados para Ação empreendedora *Indie*

Palavras	Contagem	Percentual Ponderado (%)
Independente	426	2,29
Desenvolvedor	221	1,98
Empreendedor	217	1,27
Desenvolvimento	201	1,25
<i>Effectuation</i>	179	1,09
Publisher	147	0,99
Entrevista	136	0,87
Empreendedorismo	87	0,65
Experiência	75	0,59
Conhecimento	66	0,47
Oportunidade	65	0,47
Plataforma	59	0,41
Indústria	55	0,37

Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

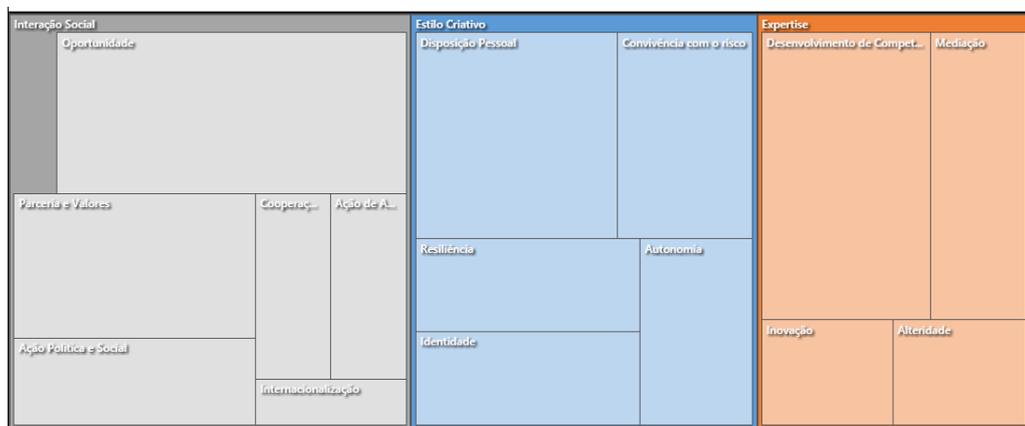
Figura 10 (5) -Termos mais usados para ação empreendedora *indie*



Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

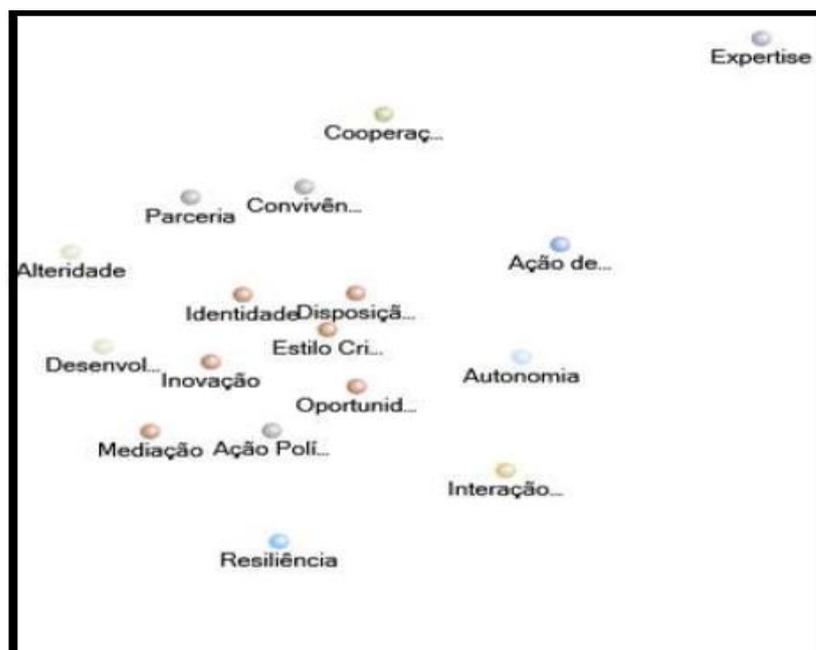
Mediante análise das categorias no NIVIVO foi possível identificar a suíte de categorias da ação empreendedora *Indie*. É possível constatar o lugar das dimensões dentro de suas respectivas categorias estruturantes e sua importância. Nessa suíte, as categorias são representadas por tamanho e importância. Na categoria interação social é possível constatar que a dimensão com maior representatividade é a oportunidade, seguida por parceria e valores, ação política e social, cooperação técnica, ação de adaptação contingencial e, por fim, internacionalização. Na categoria estilo criativo, a dimensão que mais se destaca é disposição pessoal e convivência com o risco, e na categoria expertise a dimensão com maior representatividade é desenvolvimento de competências.

Figura 11 (5) - Hierarquia das categorias da ação empreendedora *indie*



Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

Figura 12 (5) - Dispersão das categorias da ação empreendedora *indie*



Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

Também é possível identificar a dispersão das dimensões e sua relação de proximidade. A análise evidencia uma relação de maior proximidade entre a categoria estruturante, estilo criativo e a interação social. Apresentando a categoria expertise com relativa distância, no entanto, também é possível observar que as dimensões tanto da expertise como do estilo criativo se apresentam com grande proximidade.

5.1.1.1 Estilo criativo

O estilo criativo é demarcado pela condição de um indivíduo ou de um grupo compreender os mecanismos distintos de operação, ou seja, o de construir elementos criativos e diferentes dos já construídos. Dessa categoria, emergem outras, como: identidade, autonomia, convivência com o risco, disposição pessoal e resiliência.

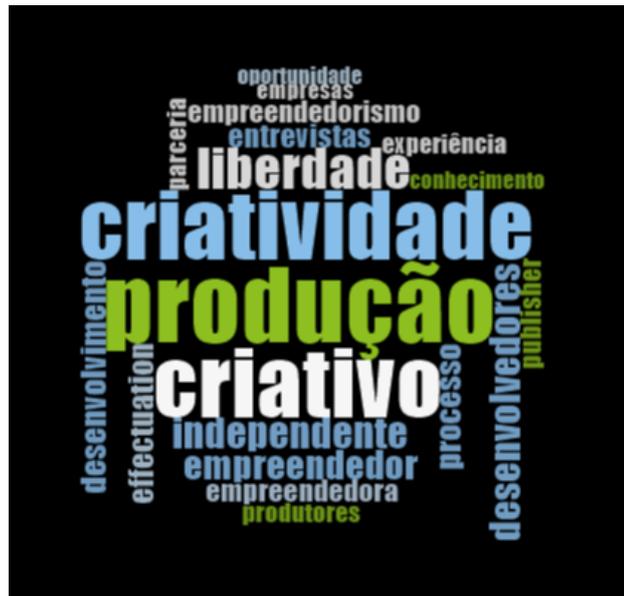
Em análise dos termos mais utilizados do estilo criativo com o suporte do software NVivo foram encontrados os seguintes: termos, contagem e percentuais: produção, criativo, criatividade, liberdade, independente, desenvolvedores, empreendedor, desenvolvedores, processo, *effectuation*, entrevistas, empreendedorismo, *publisher* e parceria, conforme apresentado na Tabela 4 (5) a seguir.

Tabela 4 (5) -Termos mais usados na categoria estilo criativo

Palavras	Contagem	Percentual Ponderado (%)
Produção	319	0,71
Criativo	292	0,65
Criatividade	288	0,64
Liberdade	168	0,37
Independente	126	0,28
Desenvolvedores	121	0,27
Empreendedor	117	0,26
Desenvolvedores	100	0,22
Processo	100	0,22
<i>Effectuation</i>	96	0,21
Entrevista	92	0,20
Empreendedorismo	85	0,19
Publisher	84	0,19
Parceria	79	0,18

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

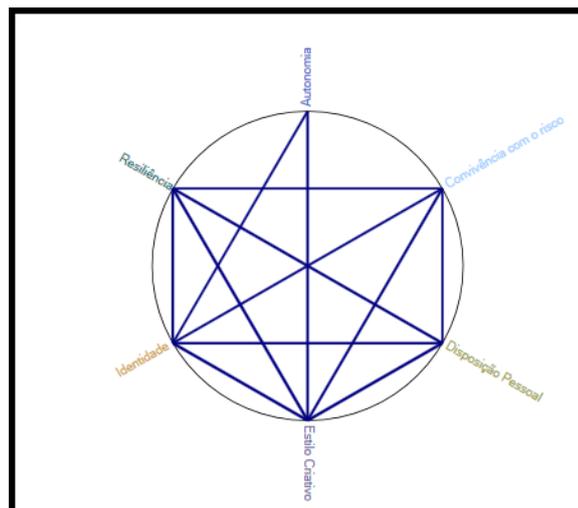
Figura 13 (5) - Termos mais usados na categoria estilo criativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Medianterepresentação das dimensões da categoria estilo criativo, a seguir, na Figura 14 (5), é possível perceber suas relações, utilizando o coeficiente de Pearson¹², no Nvivo versão PRO. Nesse esquema se identifica a ligação das dimensões, fato que permite rematar a interdependência entre elas.

Figura 14 (5) -Relação das dimensões na categoria estilo criativo



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

¹²Coeficiente de Pearson: conhecido como coeficiente produto-momento, ou Pearson, mede o grau e a direção das correlações entre variáveis de escala métrica (intervalar ou de razão). A correlação de Pearson avalia a relação linear entre duas variáveis contínuas. Uma relação é linear quando a mudança em uma variável é associada a uma mudança proporcional na outra variável (SUPPORT MINITAB, 20)

No estilo criativo, o empreendedor se revela como agente capaz de intervir reflexivamente em dado cenário, uma vez que é dotado de uma bagagem de experiências que o posicionam de forma dialógica em sua produção.

Na produção independente, essa categoria se apresenta como indispensável, uma vez que o *indie game* é marcado pela singularidade de suas produções e expressão pessoal dos desenvolvedores. Como dimensão dessa categoria, temos a identidade que trata da condição dos indivíduos, de refletirem a respeito de quem eles são e pelo que eles conhecem e quem eles conhecem, de forma a imaginar coisas que eles possam vir a realizar. Isto projeta a ênfase em eventos futuros que eles podem prever, ao invés de controlar, como criação de novos produtos e afirmação pessoal, sobre o que se produzir. Nesse tocante, a identidade é marcada pela diferença na produção criativa.

As produções independentes têm uma grande diferença da produção Triplo AAA, na produção independente pura, você percebe o desenvolvedor, sua criatividade e sua liberdade de expressão o que ele gosta e a direção de seus ideais. Já na produção Triplo AAA, você encontra jogos padrões, dentro do mesmo *script*^{13, 14} de temas selecionados como corrida, ação, aventura, são jogos tradicionais já vivenciados com outras roupas. No mercado independente você vai encontrar jogos de todos os tipos, gostos, culturas e cenários, no *indie* o nível de criatividade é outro (E3, Linha: 118).

Nunca tive interesse de trabalhar com um *Publisher*, o que se sabe é que eles são garimpeiros de produção e limitam a liberdade criativa do time. Nunca observei com bons olhos essa relação. Agora mais do que nunca que temos onde postar o *game* seja pago, grátis ou monetizando. A produção independente vem enfraquecendo os grandes *Publisher*, principalmente com o avanço da tecnologia. Sabemos o que vamos produzir e não queremos ninguém nós dizendo o que temos que fazer (E4, Linha: 107).

Essa identidade se projeta numa luta pela própria produção que reflete as características desses desenvolvedores (*indie*), não obstante ao ato de produzir esta, por vezes, projetado também em outro ativo-chave o *Publisher*, que, por meio da sua ação, é entendido pelo desenvolvedor *indie* como alguém que limita a criatividade e impede a diferenciação, inibindo dessa forma o estilo criativo e o processo de identificação.

Essa discussão se valida no que revelam Chen (2013) e Xavier Filho (2017), para quem o relacionamento entre o desenvolvedor e o *publisher* é problemático, uma vez que este exige do desenvolvedor um esforço para dar forma comercial ao produto, interferindo em aspectos centrais do *game*, como narrativas, cenários, arquétipos e outros marcadores.

¹³ Scripts são “roteiros” seguidos por sistemas computacionais e trazem informações que são processadas e transformadas em ações efetuadas por um programa principal.

¹⁴ Na entrevista a palavra *Scripts* assumiu outro significado, o de padrão, ou seja, trata-se de uma crítica do Desenvolvedor *indie* ao grande *Publisher*, apresentando que este não traz novidades em sua produção, produzindo jogos sempre da mesma forma.

Trabalhar com *games* nunca foi uma escolha consciente, na verdade eu me identificava muito com a área e desejava produzir por diversão, no entanto com o tempo percebi que poderia viver da produção, então, junto com um parceiro lançamos um *game* e agora estamos trabalhando em mais dois, fiz mestrado em *Game Design* pela USP¹⁵, então algumas portas se abriram (E4: Linha: 16).

Nesse contexto, é possível perceber que existe uma identificação com área no sentido de diversão e expressão criativa, ação que possibilita a ênfase em eventos futuros. Assim, é possível perceber a identidade marcada pela diferença e subjetividade.

A autonomia está associada a comportamentos independentes que buscam a realização de projetos com liberdade. Assim, a autonomia é compreendida como sendo aptidão ou competência para gerir sua própria vida, valendo-se de seus próprios meios, vontades e/ou princípios, ou seja, habilidade de ser autogerido na busca de oportunidades e no desejo de se libertar das restrições ao potencial criativo e das burocracias.

A principal dificuldade do produtor independente é a luta por sua autonomia essa é uma luta constante para produzir aquilo que lhe representa de alguma maneira. A criatividade na produção junto do *Publisher* é embaraçada, o prazo é quase que impraticável e o resultado tem que ser rápido, nessas condições a maioria das produções é frustrante (E2, Linha: 83).

Tivemos uma proposta de um *Publisher* para dividirmos um jogo, não aceitamos, pois, as restrições da produção são enormes, a liberdade para produzir e decidir o que será produzido é minimizada, o prazo é super curto e o percentual que o *Publisher* fica do seu projeto quase que te deixar sem nada. O problema de trabalhar com o *Publisher* é que ele vai tirar do seu projeto bem mais do que ele investiu, isso pode deixar sua produção inviável, ele vai retirar das plataformas, da divulgação, das notas disparadas, dos acessos e tudo do *game* que gere retorno. Antes de aceitar uma proposta é bom analisar com atenção (E3, Linha: 102).

Nesse extrato, ficam evidentes as dificuldades de afirmação da produção independente em relação ao *Publisher*, que é apresentada como principal dificuldade à expressão da criatividade na produção, na qual o entrevistado classifica como embaraçada¹⁶. Outra dificuldade levantada corresponde aos prazos destinados à produção, que são curtos, por vezes, sugerindo o modelo tradicional de cumprimento de metas, análogos aos da teoria clássica da administração.

Esse modelo de gestão é um limitador da produção e da autonomia do indivíduo criativo, ocorrência que encaminha o desenvolvedor à frustração devido à impossibilidade de sua afirmação.

¹⁵Universidade de São Paulo – USP.

¹⁶O entrevistado chamou de embaraçada a relação difícil e complicada com o *Publisher*.

Também foi levantada pelo entrevistado a relação do Publisher com o *indie* e a maneira como os negócios são feitos, colocando o produtor *indie* em uma situação de vulnerabilidade diante do grande produtor, elementos esses que confirmam uma relação assimétrica entre as partes em negociação por uma produção.

A relação entre o produtor *indie* e *Publisher* se mostra problemática, pois em um ambiente competitivo como o dos games, a convivência com o risco e a incerteza representam necessidades imperiosas da autonomia, mas ela deve ser entendida como um bem necessário, pois é a trajetória para criação de oportunidades e desenvolvimento de ideias e produções inovadoras. Paiva Junior (2004) declara que a dimensão autonomia se desenvolve em um ambiente em cuja cultura vigora a ação independente de empreender.

A dimensão convivência com o risco se deu neste estudo pela ação ou efeito de conviver com a possibilidade de risco ou perigo. Trata-se de um ambiente de tensões, onde o desenvolvedor não tem claramente o conhecimento do risco e dos possíveis resultados da sua produção, elementos que estão associados à distribuição e comunicação mercadológica do seu produto o game.

O relacionamento com o *Publisher* é complicado, no geral ele busca extrair o máximo dos títulos que ele promove, ele tem recursos limitados para investir em novos títulos e ao mesmo tempo quer diminuir seu risco, então a abordagem é trazer muitos títulos e diminuir os riscos. Ele traz 50 títulos e investe em todos, no que ele tiver mais retorno ele investe mais, assim se o *game* não apresentar retorno satisfatório em 30, 60, 120 dias é abandonado pelo *Publisher* (E1, Linha: 104).

Em dezembro de 2015, decidimos montar um novo Studio, uma nova empresa, no entanto, fazemos um trabalho diferente, invés de trabalhar com desenvolvimento, trabalhamos publicando jogos de outros, já publicamos jogos em IMO, RPG, SPS para o Brasil e para um parceiro no exterior. A proposta é trabalhar muito mais com suporte e atendimento, essa é uma das nossas propostas na indústria de jogos. (E1, Linha: 67).

Começamos a fazer parcerias com vários outros Studios de *game*, recentemente abriu uma possibilidade interessante, a coprodução. Na produção de um *game* independente, a insegurança é muito grande, pode dar certo, ou pode não dar certo. Com a coprodução em outros *games*, temos participação nas receitas, participamos do sucesso do projeto, sem ter todo risco de investimento e publicação, essa é uma linha interessante (E1, Linha: 18).

Nos relatos dos entrevistados é possível perceber o relacionamento com o *Publisher* como uma ação de risco e incerteza, uma vez que uma produção de anos poderá ser descartada se não conseguir resultados significativos em poucos meses.

Alguns elementos da publicação e lançamento podem ser determinantes no sucesso do *game*. Pode ocorrer de a produção ser sufocada por uma produção maior, perdendo audiência.

Julien (2010) se posiciona diante dessa dimensão como um ambiente de incerteza e ambiguidades em relação ao futuro, o que poderá ser amenizado mediante cumplicidades territoriais. A fala do entrevistado mostra um aprimoramento de competências, uma vez que o produtor *indie* sai da posição de apenas produtor e passa também a publicar jogos, troca de papel esta que é utilizada para minimizar os riscos do processo e conseguir um nível satisfatório de parcerias para que se possa diminuir a incerteza.

Sarasvathy (2003), quando trata da convivência com o risco nos princípios da lógica *effectuation*, busca encarar os competidores como parceiros, nessa lógica diminuindo a incerteza para os envolvidos. Na teoria do *Effectuation*, se constrói o compromisso com os *stakeholders* para que sejam minimizadas as incertezas, ao mesmo tempo em que são construídas parcerias e barreiras.

A dimensão disposição pessoal compreende a capacidade de enfrentamento do sujeito que empreende na aquisição de conhecimento e experiências por meio da prática, lugar este no qual o desenvolvedor, mesmo assumindo outras atividades profissionais, dedica seu tempo à produção do *game* independente. Essa categoria é marcada pela disposição do produtor *indie* em realizar diversas funções na construção do jogo, além de outra na vida diária, não relacionada ao *game*.

Todos da equipe trabalham fora para pagar suas contas, porque a maioria dos nossos jogos é distribuída gratuitamente, salvo aqueles por encomenda. Eu trabalho com gamificação, produzindo jogos de tabuleiro e jogos digitais para recrutamento e seleção, nossa artista trabalha na construção de fachadas para lojas, nosso programador trabalha em uma empresa de MMO, são produtos plásticos super-resistentes, nosso *design* é auditor numa empresa de comércio eletrônico e nosso comercial é jornalista (E2, Linha: 9).

Resolvi empreender com videogames logo que comecei a universidade. Já no primeiro período já estava bem claro para mim a paixão pelos jogos, e cada vez mais fui entrando na área. Fiz ciência da computação na UFPE, daí comecei a estagiar, por dois anos. Então no último período do curso eu resolvi empreender e convidei dois amigos para iniciar o negócio, um deles saiu depois de dois anos de empresa eu e o outro temos uma parceria a mais de (12) anos (E1, Linha: 72).

A disposição pessoal dos desenvolvedores para poder desenvolver suas produções manifesta que eles buscam não apenas produzir por produzir ou comercializar, mas, também, realizar-se no jogo. Outro ponto que apresenta a disposição para empreender é que o desenvolvedor primeiro consegue experiência em um mercado povoado pelos grandes *players* e, em seguida, avança com a abertura do seu Studio.

A **disposição pessoal** contempla também a **resiliência**, que desvenda a habilidade de se adaptar com facilidade às intempéries, às alterações e infortúnios do mercado. Ela pode ser

definida como a capacidade de alguém voltar a seu estado natural após situação crítica e fora do comum, estando ligada à tomada de decisões que minimizem os problemas que surgem.

É muito difícil ser *indie*, trabalha de domingo a domingo. A jornada de um desenvolvedor *indie* não é fácil, é muito trabalho, os jogos passam por muitas etapas, quando você acha que está perfeito e leva para o teste descobre que não está tão bom assim e precisa rever, então o retorno financeiro demora, até que o jogo esteja perfeito para ser lançado, esse tempo sem entrada de dinheiro pode levar entre (6) e (24) meses, geralmente (12) meses, a pesar que estamos investindo agora em alguns projetos menores com duração de (4) meses (E3 Linha: 194).

A cadeia de produção de um jogo é parecida com a de um filme, temos três momentos: a pré-produção, produção e pós-produção. Na pré-produção é quando articulamos as ideias de como pode ser o jogo, testamos essas ideias e decidimos o que o será o jogo. A partir daí já começamos a desenvolver a história do jogo, os *games plays*, o conteúdo, a história dos personagens, a estética e a arte. Daí quando a gente já bateu o martelo em todas essas coisas, nós cortamos a fita e começamos a produção do jogo. Na produção desenvolvemos a mecânica, balanceamos o protótipo, o sistema e o design. Nesse momento inicia-se a fase de controle, ou seja, medir o progresso, porque se precisa saber o quão próximo a gente está de finalizar, e se houver algum atraso, nós temos que mudar o escopo do jogo, pois nem o dinheiro nem o tempo são infinitos. Então se levarmos mais tempo do que se esperava, alguma coisa vai ter que ser cortada para conseguir terminar tudo no tempo e com qualidade. Na pós-produção entra toda a parte de comunicação, criação de caminhos para o lançamento do jogo, criação da expectativa para o lançamento, comunicando com a imprensa, com o *YouTube* e depois continuamos as correções dos jogos. Para cada jogo em media é necessários três meses de acompanhamento após o lançamento. (E4, Linha 168).

Os fragmentos revelam a **resiliência** dos desenvolvedores, seja na produção, teste, readaptação, novoteste e posterior lançamento, seja na capacidade de buscar construir o *game*, dentro de um cronograma previamente estruturado com: pré-produção, produção e pós-produção. Na etapa de teste do *game*, identifica-se que a estratégia do desenvolvedor está centrada em alavancar contingências ao invés de evitá-las, característica central do construto do *effectuation* desenvolvido por Sarasvathy (2001; 2003).

Como a produção de um *game* é uma ação singular o modelo causal, se mostra limitado para se perceber esse fenômeno. Por esse motivo, a lente mais apropriada seria o *effectuation*. A teoria *Effectuation* sugere que o tomador de decisão não fique amarrado à previsibilidade do cenário, mas atue como um agente transformador que proverá as condições necessárias para que o contexto seja favorável (WILBANK, 2006; PORTO, 2015).

O tópico seguinte apresenta os resultados com a categoria estrutural que emerge das habilidades do empreendedor *indie* aprender e utilizar sua experiência para solucionar problemas: a **expertise**.

5.1.2 Expertise

Nas ações empreendedoras que se articulam na categoria estrutural expertise, o empreendedor, neste estudo o produtor independente, é o sujeito que reconhece a oportunidade de um negócio a partir da experiência acumulada em sua trajetória ou necessidade de afirmação pessoal e criativa.

O termo expertise pode significar um conhecimento obtido pelo estudo, pela experiência acumulada, além de poder estar associado à habilidade de aplicar o que foi aprendido de maneira satisfatória (PAIVA JUNIOR, 2004). Na construção desse conhecimento, o empreendedor se mostra capaz de criar conhecimento, desenvolver e compartilhar de maneira satisfatória os saberes. Também é possível conceituar expertise como a base de credibilidade de uma pessoa que é percebida como conhecedora de uma área ou tópico devido ao seu estudo, treinamento ou experiência no assunto (REIS, 2017).

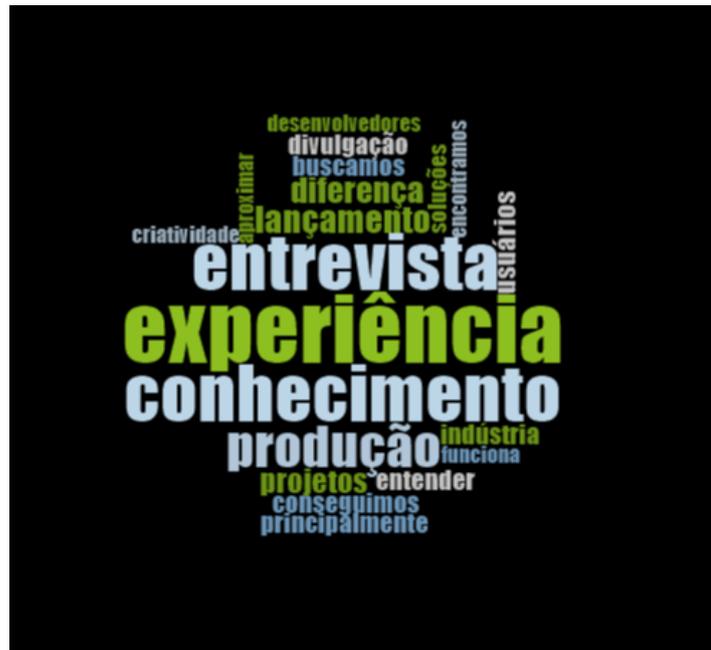
Em análise dos termos mais utilizados na categoria estruturante Expertise com o suporte do software NVivo, foram encontrados os seguintes: termos, contagem e percentuais: experiência, conhecimento, entrevista, lançamento, diferença, projetos, usuários, indústria, desenvolvedores, soluções, aproximar, encontrar, funcionar.

Tabela 5 (5) -Termos mais usados na categoria expertise

Palavras	Contagem	Percentual Ponderado (%)
Experiência	133	0,81
Conhecimento	126	0,79
Entrevista	110	0,77
Lançamento	110	0,77
Diferença	99	0,73
Projetos	98	0,73
Usuários	97	0,72
Indústria	96	0,71
Desenvolvedores	84	0,69
Soluções	75	0,63
Proximidade	75	0,63
Aproximar	35	0,45
Encontrar	29	0,37
Funcionar	27	0,31

Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

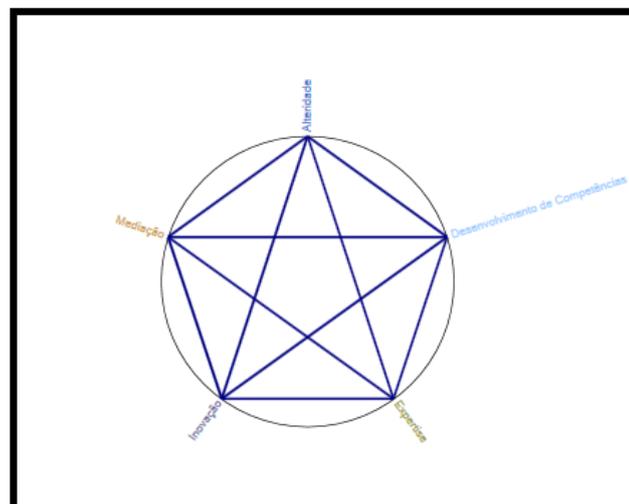
Figura 15 (5) - Termos mais usados na categoria expertise



Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

A representação da Figura 16 (5) expressa a relação da categoria expertise com suas demais dimensões: desenvolvimento de competências, alteridade, mediação e inovação. Essas relações foram encontradas a partir das relações de *cluster*, utilizando o coeficiente de Pearson, no Nvivo versão PRO. Tal modelo confere as inter-relações das dimensões da categoria expertise.

Figura 16 (5) - Relação entre as dimensões da categoria expertise



Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

Neste estudo, a categoria estrutural está balizada pelas dimensões: desenvolvimento de competências, alteridade, mediação, inovação.

A dimensão desenvolvimento de competências está arraigada à capacidade de solucionar problemas que ainda não têm protocolos de solução, competências estas que devem ser inseridas na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizam os empreendedores para enfrentamento das mudanças e das incertezas presentes no contexto da produção.

A criatividade surge da experiência, do acompanhamento do mercado, da observação do que melhor funciona, das questões cíclicas da indústria sobre determinados gêneros que retornam de tempos em tempos. Assim, a criatividade é conhecimento adquirido em 12, 15 anos. É a experiência que capacita você para identificar as melhores oportunidades, pensar e criar o melhor produto (E1, Linha: 169).

Trabalhos com 100% de produções próprias, já fizemos uma parceria como com um pessoal da Colômbia e do Canadá, o bom desse relacionamento e que aprendemos e ensinamos ao mesmo tempo. Além de compartilharmos ferramentas e trocamos conhecimento, os desenvolvedores dos outros países estão mais atentos ao que funciona bem, sempre é um momento de aprendizagem (E4, Linha: 64).

O desenvolvimento e as competências na produção independente são construídos por meio da prática empreendedora em busca daquilo que melhor funciona. Nos extratos acima podemos perceber que a percepção de criatividade está vinculada à prática e à capacidade de conhecer determinado artefato para além do compartilhamento de ferramentas e troca de conhecimento.

Essa ação é coadunada com Múzzio (2017), quando afirma estarem as competências relacionadas à criação de uma plataforma de conhecimento para o desenvolvimento de novas ideias, construção de uma visão compartilhada, emergência de um clima favorável e o encorajamento vinculado ao contexto externo, além do fomento da aprendizagem pela experiência.

A maioria das soluções de gestão não se adapta bem ao nosso modelo de negócios, precisamos melhorar nossa divisão e entender melhor as receitas que vem de produtos e de serviço. Parece um problema simples de 4º período de graduação, mas na prática não é, pois na produção de *games* esses elementos estão muito juntos até poderia dizer sobrepostos. Precisamos de um modelo de gerenciamento que seja sensível a essa questão (E1: Linha, 60).

O relato anterior revela a necessidade emergente de desenvolvimento de novos modelos de gestão que sejam construídos para negócios da economia do conhecimento ainda em construção. Para alicerçar um novo modelo de gestão direcionado a empresas de base tecnológicas (EBTs), Tasic (2007) e Andreassi (2015) sugerem o *effectuation*, modelo de gestão

aplicado a contextos imprevisíveis em uma lógica dinâmica de processos interativos voltados para a criação de oportunidade em novos domínios.

A alteridade está ancorada no caráter ou estado do que é diferente; circunstância, condição ou característica que se desenvolve por relações de diferença e contraste. O homem na sua vertente social tem uma relação de interação e dependência com o outro. Por esse motivo, o "eu" na sua forma individual só pode existir por meio de um contato com o "outro" (ANDREASSI, 2015).

Percebo a produção de um *game* como a produção de uma música, é uma história que você cria ou conta para desabafar. No entanto, outras pessoas se identificam, decoram, amam e repetem sua história como se fosse delas, o encantamento da produção do *game indie* está aí, no produzir para se, mas chegar aos outros com impacto (E2, Linha: 187)

Estamos em um novo mercado, ainda pouco explorado principalmente aqui no Brasil, o mercado de *games* para publicidade. Essa área não é especificamente de entretenimento puro, mas trabalha muito bem a parte lúdica e de atenção do usuário, seja criança, adulto, homem ou mulher, retemos a atenção do usuário por muito tempo. Nossa experiência permitiu essa visão no mercado, já temos alguns projetos aplicados com ótimos resultados e outros em andamento, uma das vantagens e a geração de receita para outros projetos de sentido mais autoral, não buscamos apenas recursos, mas reconhecimento quer que nosso público. Não acreditamos no trabalho apenas de um indivíduo, mas de uma coletividade. Uma ideia sozinha não florescer, já uma coletiva, alcança os melhores resultados (E1, Linha: 41).

A produção de um *game* não é uma ação isolada, mas, sim, coletiva, pois é construído mediante relações entre diferentes desenvolvedores e de experiências vivenciadas em outros jogos. Produz-se para conhecer, no entanto, é importante que o outro se identifique. Esses elementos nos conduzem ao processo criativo da produção do *game* e a criatividade nessa produção. Diante da criatividade, ela não é vista apenas como uma produção individual, mas, sim, como uma construção coletiva possível de captar a expressão não apenas de um indivíduo, mas de uma coletividade (AMABILE, 1997). Isso se complementa com o pensamento de Parjanen (2012), quando declara que em casos específicos, a criatividade coletiva chega a superar a contribuição de indivíduos específicos.

A dimensão **mediação** se posiciona no processo de busca por soluções que atendam ambas as partes em uma negociação, evitando a sobreposição dos envolvidos. Ela tem o papel de intervir entre as partes conflitantes com base no que é correto e justo, respeitando a igualdade no combate e a assimetria nas relações.

Para nós a decisão do que será produzido é sempre uma questão de mercado, fazemos uma pesquisa de mercado, buscamos entender a concorrência, saber o que está dando certo em termos de soluções similares, fazemos um estudo de (*persona*), desde o que o usuário consome, até os jogos dessa categoria que

estão sendo produzidos e principalmente o tipo de experiência que usuário procura, pesquisamos até em outras áreas como: cinema, música e outras. Assim, identificamos nossas potencialidades e fraquezas para só assim entrarmos num processo de concepção do *game design*, já sabendo: questão de experiência, funcionalidade, temáticas, linguagem artística e direcionamento para o mercado (E1, Linha: 89).

Uma questão que não pode se deixar de negociar é a interferência do *Publisher* na produção, se ele vai poder dizer como será o cenário, quantos níveis, quantos personagens, sobre o que o jogo vai tratar, se isso não estiver bem claro a produção poderá ter problemas (E3, Linha: 147).

Não fizemos nenhuma leitura do mercado para o lançamento do *game*, meu sócio inclusive queria lançar o jogo grátis. Como eu já trabalhava na indústria e estava atenta a essas questões disse a ele, não cara, podemos ganhar um dinheiro com isso, as pessoas querem pagar por um jogo assim, então fiz toda parte de lançamento e foi muito bom o resultado (E4, Linha: 38).

Existe um campo de tensão da produção independente mediada pelo mercado, que indica qual caminho a ser seguido pelo produtor *indie*, fato que demarca a condição política assimétrica de determinação do que deve ser produzido, protagonizada pela relação entre o *Publisher* e esse produtor *indie*.

Diante da relação do mercado na condução do trabalho criativo, Caves (2003), em texto seminal sobre os contratos entre arte e comércio, manifesta que a criatividade é negociada e quanto maior for o aporte financeiro do *Publisher*, menor será o poder de decisão do produtor. Outro elemento apresentado pelo autor diz respeito à divisão de receitas realizadas de maneira assimétrica entre os meios de comunicação, a publicadora e o desenvolvedor. Nessa direção, Xavier Filho (2017) sugere que um jogo que nega o *mainstream*, oferece ao *gamer* uma experiência com textos produzidos pela leitura não dominante, seja ela negociada ou de oposição. Quanto à negociação entre os sócios no *Stúdio*, Serafini (2016), em texto sobre *Design* e empreendedorismo, afirma que a atuação mutante do *designer* nos ecossistemas criativos indica que a liderança em negócios criativos não é exercida de maneira centralizadora, como ocorre nas organizações tradicionais, mas, sim, de maneira negociada.

A dimensão **inovação** é reconhecida como uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos usuários e cria mercados e tendências. Criam-se novos produtos (*games*), a partir de uma combinação de outros produtos pré-existentes, como podemos identificar nos extratos abaixo.

Temos como preocupação latente o que o jogo vai trazer de novo, o que ele vai inovar para atrair o jogador, nós vamos fazer ele do zero ou vamos buscar inspiração em outros títulos como Castlevania. Para a produção de um *game* interessante é fundamental um *Game Designer* experiente para garantir a mecânica do jogo, muitas vezes temos um ótimo programador, mas sem um bom *design* o *game* não atrair, o jogo não fica estimulante (E3, Linha: 88).

Encontramos uma oportunidade de nicho de mercado que não estava sendo muito observado, o de jogos retro. Então aprimoramos os jogos e modernizações, colocando nosso conceito. Então conseguimos alinhar os jogos que gostávamos de jogar com o nicho de mercado que estava esperando por isso (E4, Linha: 32).

O mercado de *games* no Brasil vem crescendo muito, somos a décima segunda maior economia de jogos do mundo, já movimentamos 1,5 bilhões de dólares, e crescemos na casa dos 20% ao ano e em termos de consumo é um mercado grande. A nossa base de usuários é excelente temos 68 milhões de usuários e um pouco mais de 30 milhões gastam com jogos. Nosso desafio é fazer nossos usuários gastarem mais, o segredo está na inovação e invenção de *games* autêntico e inéditos para esse mercado. Os brasileiros consomem trinta dólares por ano, os Europeus e os EUA em média duzentos dólares por ano (E1, Linha: 153).

As inovações nesse setor não se atem apenas ao desenvolvimento tecnológico, mas também, à capacidade de criação de *games* originais e capazes de trazer um novo conceito, sejam mediante novos títulos, novo *designer* ou recontagem de uma história com uma nova narrativa. Confirmando o apresentado nessa discussão, Schumpeter (1950) afirma que o empreendedorismo está relacionado à inovação e sua essência se centra na habilidade de identificação dos espaços viáveis ao serem desenvolvidos novos negócios, como também a disposição para riscos e projeção de novas combinações. Dessa maneira, podemos compreender que a produção independente é perpassada pela inovação radical, ou seja, construção de novas produções (*games*), recombinações de temas já existentes na perspectiva de uma inovação incremental (TIDD, 2015; ALVES, 2017).

5.1.3 Interação social

A interação social é demarcada por relações que levam o desenvolvedor a construir ações colaborativas em sua vida social e se fundamenta na afirmação de relações mútuas. Essa interação frente a uma ação empreendedora se projeta não apenas no seu significado aparente, mas também na interpretação dos motivos que mobilizam o empreendedor (PAIVA JUNIOR, 2004).

Quando tratada na ação empreendedora da produção de *games* independentes, a interação social se atrela à construção de redes sociais e alianças com grupos de interesses. O estabelecimento das relações com esses grupos potencializa a produção e os resultados procurados pelos produtores independentes de jogos. Tal interação tem o intuito de captar informações sobre o mercado e desenvolver oportunidades de negócios (CASTELLS, 2002).

Em análise dos termos mais utilizados na categoria estruturante interação social com o suporte do *software* NVivo, foram encontrados os seguintes: termos, contagem e percentuais:

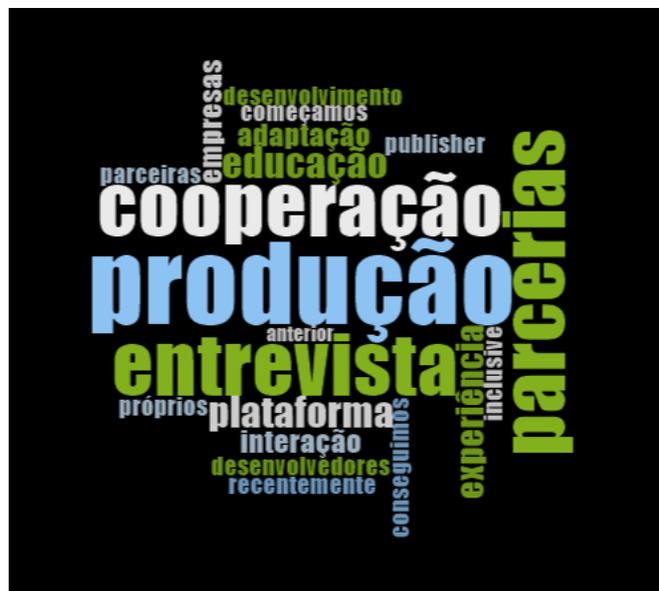
produção, cooperação, entrevista, parceria, educação, plataforma, experiência, adaptação, empresas, interação, começar, conseguir, desenvolver e incluir.

Tabela 6 (5) - Termos mais usados na categoria interação social (continuação)

Palavras	Contagem	Percentual Ponderado (%)
Produção	119	0,89
Cooperação	114	0,87
Entrevista	114	0,87
Parceria	110	0,84
Educação	106	0,82
Plataforma	105	0,82
Experiência	104	0,81
Adaptação	99	0,79
Empresas	89	0,71
Interação	89	0,71
Começar	73	0,65
Conseguir	72	0,65
Desenvolver	60	0,58
Incluir	39	0,47

Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

Figura 17 (5) - Termos mais usados na categoria interação social

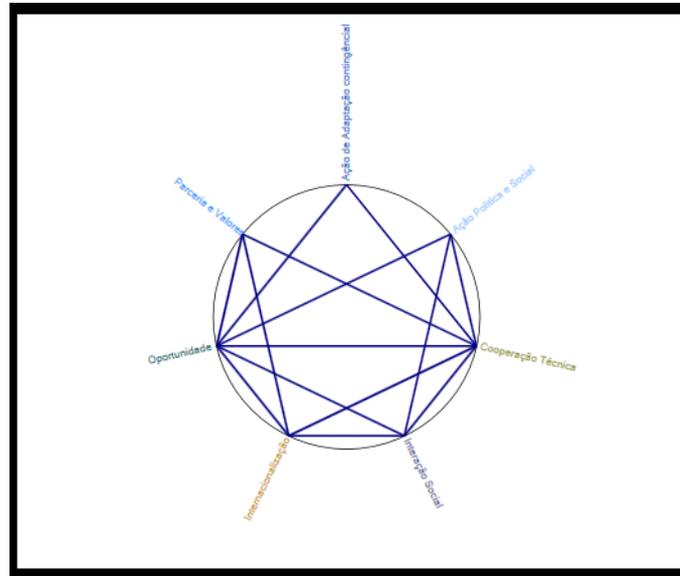


Fonte: Elaboradapelo autor (2017)

Por meio da representação a seguir, é possível perceber a relação da categoria interação social com suas demais dimensões: ação política e social, oportunidade, parceria e valores, ação de adaptação contingencial, cooperação técnica e internacionalização. Essas relações foram

encontradas a partir das relações de *cluster*, utilizando o coeficiente de Pearson, no Nvivo versão PRO. A partir desse modelo, é possível perceber as inter-relações das dimensões.

Figura 18 (5) -Relação entre as dimensões da categoria interação social



Fonte: Elaborada pelo autor (2017)

A perspectiva analítica da ação empreendedora da produção de *games* independentes se deu sobre a marcação da categoria estrutural **interação social**, e, para tanto, se contou com as dimensões: **ação política e social; oportunidade; parceria e valores; ação de adaptação contingencial; cooperação técnica e internacionalização.**

A dimensão **ação política e social** é construída pela ação coletiva dos atores em um espaço dialógico, de maneira a criar valor e características peculiares ao produto, seja cultural, atomizado ou transversal. A ação conjunta desses atores promove o alinhamento que facilita a interação entre o empreendedor *indie* e os *players*. No que se refere a essa interação, os relatos a seguir ilustram essa ação empreendedora na sua característica de mobilização de forças políticas e sociais.

O governo está vendo cada vez mais os *games* como cultura, ele (*game*) está começando a ser visto no mesmo discurso do cinema, do teatro, da fotografia e do audiovisual de maneira geral. Já não era sem tempo, pois o videogame é uma ferramenta de expressão da cultura, seja a própria cultura de produção ou a cultura de um país, vejo isso muito forte na produção *indie* (E1, Linha, 132).

Inicialmente começamos com dinheiro do próprio bolso e colaboração de familiares, em seguida conseguimos uma linha de crédito de empréstimo para empreendedores e avançamos para um financiamento público através do programa Cidadão digital e fizemos uma parceria com a FUNESC, onde fomos contemplados com uma sala para nosso Studio de 8x6 metros em contra

partida somos responsáveis pela parte cultural onde preenchemos com os eventos de jogos (E3, Linha: 156).

O principal desafio na produção de um *game* é descobrir o que seu jogador gosta de jogar, qual a plataforma que precisa usar, será apenas uma, quais são as experiências dele. Vou precisar de um *Publisher*? Como consigo um contrato com o *Publisher*? Esses são alguns questionamentos que devem ser feitos tanto na pré-produção, quanto na pós-produção que determina o sucesso do jogo. A maioria dos desenvolvedores *indie* se preocupa apenas com o meio, ou seja, com a produção, esquecendo as outras partes (E1, Linha: 99).

Fica evidenciado aqui o avanço do incentivo cultural para o segmento de *games* no Brasil e o entendimento dos desenvolvedores no que tange ao discurso do setor audiovisual quanto ao acesso a recursos oriundos de entidades públicas, dessa maneira, conquistando acesso a linhas de financiamento, participação em editais e consórcio com o poder público, fatos que auxiliam na potencialização do mercado de produção independente.

Paiva Júnior (2016) defende que as respostas políticas locais, rápidas e eficazes, asseguram a ampliação dos direitos de gozo da cidadania, elementos esse que se articulam nessa dimensão no sentido de promoção pública e privada.

No fragmento sobre a construção de um Studio *Indie Game* (E3, Linha: 156), se observa um avanço já idealizado por Ferreira (2014), em seu importante texto sobre “Diz com quem andas e direi o quão *indie* é: relações entre gênero e mercado no cenário dos vídeos *games* independentes”, no qual o autor faz críticas à falta de uma política que promova oportunidades de fomento para os desenvolvedores independentes.

A dimensão **oportunidade** está representada pela qualidade de oportuno. Ela é vista como um acontecimento capaz de melhorar o estado atual e promover um momento favorável para a realização de algo novo, sendo percebida como a autopercepção, a vontade do desenvolvedor e a intenção de um parceiro em fazer emergir a oportunidade de novas produções relacionadas aos games.

Para Paiva Junior (2004) e Olivieri (2007), as redes sociais compreendem as relações estabelecidas com base em vínculos de afinidade pessoal, identidade intelectual e conveniência profissional, assegurando que essas relações são determinadas pelos interesses dos atores, como o desenvolvimento de sua produção, construção de protótipo e progresso na carreira. Podemos perceber essa ação de oportunidade nos extratos abaixo.

Olhando para o mercado brasileiro, temos analisado que existe pouco conteúdo em português principalmente para o público infantil no campo da educação, analisei alguns simulados do ENEM e outras plataformas. Nesses simuladores a experiência dos usuários é terrível, você ficar 4 horas na frente de um celular respondendo, é desconfortável, gasta toda sua bateria. É melhor fazer a impressão da prova e responder. Então a gente identificou mais essa lacuna e estamos montando o nosso próprio conceito (E1, Linha: 126).

Recentemente o governo abriu um edital para fomento na área de desenvolvimento de *games*, a temática era de produção livre, pelo edital existia um orçamento e os requisitos era o Studio de *game* ter sede na cidade, no entanto para participar precisava ter CNPJ, ser empresa, ter portfólio anterior, projeto para construção do *game*, apresentação de um *demo* e defesa do projeto. Praticamente exclui o desenvolvedor *indie* e garante espaço apenas para os grandes produtores, essa relação é desigual (E2, Linha: 47).

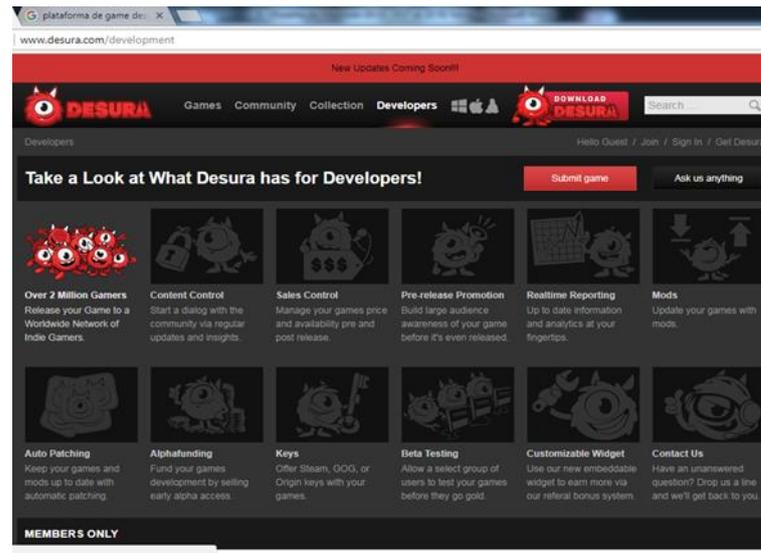
Fica evidência da oportunidade real de aplicação intersetorial da produção de *game*, segundo a qual existe uma lente voltada para o mercado, reconhecida uma dificuldade de interação social com as plataformas existentes e sugere a criação de um produto direcionado para atender a essa necessidade.

Já no outro extrato (E2, Linha: 47), o entrevistado faz uma crítica ao modelo de fomento para a produção independente, ação observada na dimensão “ação política e social”, manifesta que os editais são abertos com concorrência livre e disponibilizam um orçamento para o projeto (produção de *games* dentro de uma temática, educação, arte, cultura e até mesmo livre). No entanto, para se inscrever nesse processo, o desenvolvedor deve estar formalizado, o que é uma barreira burocrática para o *indie game* e, em seguida, deve expor seu portfólio de produtos e serviços, apresentar um *game demo* e defender um projeto de execução.

Ainda nessa dimensão, a otimização de oportunidades por meio das novas plataformas digitais, em que duas delas se destacam em ambientes voltados para a divulgação da produção *indie*, como percebemos no recorte a seguir.

Para divulgação do nosso *game* sem o *Publisher* usamos as redes sociais e a imprensa, tínhamos amigos já lá, e foi um lançamento muito fraco, pois a plataforma que escolhemos foi a (Desura), ela não tinha muito público e isso mudou completamente em 2014 quando a gente lançou o UNEQUEN STIM, acho que a gente vendeu mais de 4 mil acessos na primeira semana, e não era tão barato, era \$ 7,99 de dólares. E depois desse jogo a gente teve a certeza que isso ia chegar a algum lugar. Em 2015 lançamos o ODALUS com o preço de \$ 14,99 dólares e atualmente os dois jogos cada um tem mais de 100 mil cópias vendidas (E4, Linha: 49).

Figura 19 (5) -Tela de apresentação da Plataforma DESURA



Fonte: Disponível em: www.desura.com Acesso em 18/12/2017

A plataforma Desura, apresentada na figura 19(5) é um *Software* de distribuição digital desenvolvida pela DesuraNET para *Microsoft Windows, Linux e Mac OS X*. É usada para distribuir jogos eletrônicos e mídias relacionadas *online*, com foco primário em desenvolvedores independentes de jogos eletrônicos, em vez de empresas maiores da indústria. Logo, o Desura possui características de comunidade que oferece atualizações automáticas para jogos e recursos para desenvolvedores. Com isso, há a emergência de novas empresas que ançam plataformas *online* para vender seus jogos. Diferentemente do *Steam*¹⁷ e do *Origin*¹⁸, o Desura é focado no modelo *games indie*, apresentando preços competitivos e versões demonstrativas para o teste antes da compra (TECHTUDO, 2017).

A utilização das plataformas digitais potencializa a interação social dos desenvolvedores, possibilitando a troca de experiências, o compartilhamento de ferramentas e também a construção de parcerias. Outras plataformas também ganham visibilidade na produção *indie*, como a “Gamejolt.com”, plataforma gratuita para divulgação *games*.

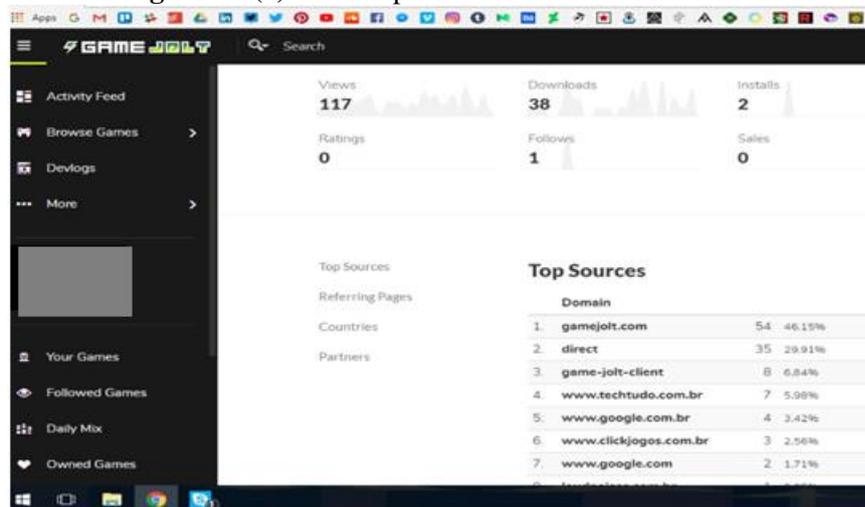
¹⁷*Steam*: é um *Software* de gestão de direitos digitais criado pela *Valve Corporation* ou *Valve L.L.C.*, para tentar combater a pirataria de plataformas digitais como jogos e aplicativos de programação e fornecer serviços facilitados como atualização automática de jogos, e preços acessíveis aos usuários. Atualmente o *Steam* conta com aproximadamente 65 milhões de usuários ativos, e 80 milhões no PS4 e tem médias de acesso diário de 8,5 milhões de contas simultâneas. O programa também conta com um sistema de amigos, que permite ao usuário criar uma rede de contatos *online*, com os quais pode jogar trocar itens, interagirem no *chat*, transmitir ao vivo (*gameplays*) e outras funcionalidades (TECMUNDO, 2017).

¹⁸*Origin* (antigamente chamado de *EA Store*) é uma plataforma de distribuição digital, gerenciamento de direitos digitais de sistemas a partir da *Electronic Arts* que permite aos usuários comprar jogos pela internet para PC e dentre outras plataformas, e transferi-los com o cliente *Origin* (antiga *EA Download Manager, EA Downloader e EA Link*). A *Origin* apresenta características sociais, como o gerenciamento de perfis, bate-papo com amigos, além de ser possível exibir jogos do *Facebook, XboxLive e PlayStation Network* (TECMUNDO, 2017).

Já utilizamos plataformas com *Steam*, no entanto quando vamos distribuir nossos conteúdos autorais utilizamos a (*gamejolt.com*), que é exclusivamente para esse fim, quando você coloca seu jogo nessa plataforma você concorda com a distribuição gratuita, uma parte positiva dessa plataforma é o acompanhamento, você consegue ver quem baixou seu *game* e como está à aceitação dele, inclusive serve como teste para futuros produtos (E2, Linha: 18).

A *GameJolt* (GJ) é um serviço de hospedagem para *freeware*¹⁹ e videogame, com funções sociais, e inclui um sistema de conta pública, fóruns, um *chat* e jogos, carregados com a permissão dos usuários e criadores, conforme Figura 20 (5) apresentada a seguir. Durante a entrevista, o entrevistado fez menção a essa plataforma e envio o desempenho de um dos seus jogos, recém-lançados na plataforma.

Figura 20 (5) - Desempenho na Plataforma *GameJolt*

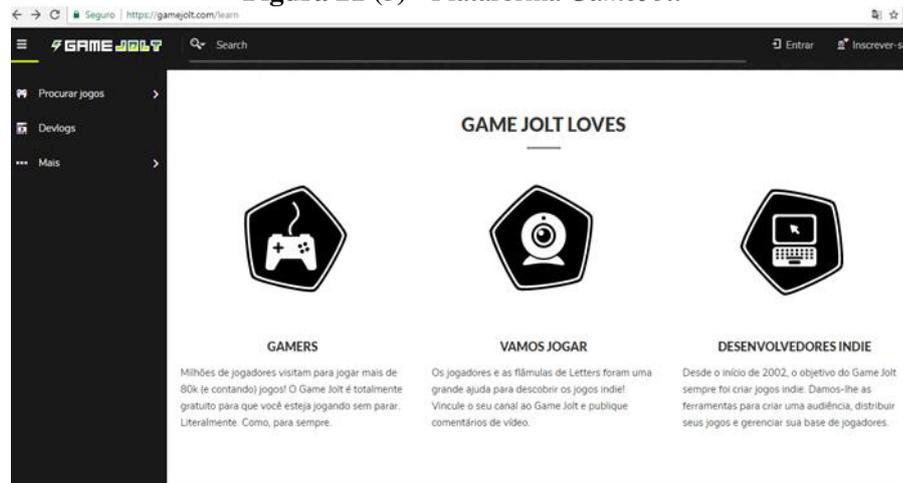


Fonte: Tela enviada pelo entrevistado, adaptada pelo autor (2017)

Por meio dessa plataforma, mesmo o *game* sendo lançado gratuitamente, o produtor *indie* pode acompanhar os resultados que o *game* está alcançado, como visualizações, *downloads*, instalações, seguidores e vendas. Assim, tal plataforma não faz a hospedagem do jogo pago, mas apenas de *games* gratuitos, mas também *games* comerciais. No entanto, para a cobrança pelo *gamer*, existem requisitos técnicos específicos que precisam ser ancorados no sistema de cobrança.

¹⁹Freeware: são softwares gratuitos ou qualquer programa de computador cuja utilização não implica no pagamento de licenças de uso ou *royalties* (TECHMUNDO, 2017).

Figura 21 (5) - Plataforma *GameJolt*



Fonte: Disponível em: www.gamejolt.com, adaptadapelo autor (2017), acesso em 10/11/2017.

Outro ponto relevante dessa plataforma é a disponibilização de produções com código aberto, ou seja, o usuário pode ver o código da produção do *game*, se desejar pode puxá-lo e fazer mudanças, desde mudanças no jogo, correção de erros e até mesmo uma versão personalizada.

A dimensão **parceria e valores** está demarcada pelos processos intersubjetivos e de interação social que se efetivapor meio desociedade que facilita a realização de projetos. As parcerias também podem ser compreendidas como uma reunião de indivíduos para alcançar um objetivo comum, e a concepção de parcerias deve ser motivada por valores coletivos.

As parcerias são de grande importância para o mundo *indie*, principalmente para diminuir o risco dos projetos, quando você tem um time comprometido com a produção e com os resultados a visão de mercado fica mais aberta e com isso o risco diminui, além da divisão do tempo na produção do *game* e do capital investido (E1, Linha: 85).

Nós somos uma empresa relativamente nova, temos nossa fundação em 2014, aqui em João Pessoa não temos um ecossistema de tantas empresas como em Recife, mas temos uma grande parceria e sempre estamos juntos em eventos, vamos à massa, como por exemplo, para aBGS, 2016, todos são associados à Paraíba *Indie Game* e sempre vamos pela associação temos bons *feedback* entre os Studios (E3, Linha: 50).

Um diferencial do nosso Studio é nossa abertura para cooperação com outros Studios além de trabalho com coprodução. Nesse relacionamento com outros desenvolvedores, trocamos experiências e aperfeiçoamos nosso trabalho, não existe uma relação de esconder do outro tudo é feito de maneira clara. Recentemente fizemos uma parceria para digitalização do *game*, negociamos as porcentagens e os parceiros também são donos do jogo (E3, Linha: 60).

A parceria é uma construção de relações, de modo a valorizar as relações acima da própria questão de ganhos individuais, ação esta que se concretiza pela credibilidade e

confiança. Ela move a energia, no sentido de reconhecer e explorar oportunidades que envolvam tecnologias inovadoras (PAIVA JUNIOR, 2004).

As parcerias são realizadas com objetivos diversos, como parcerias para produção de *games*, parcerias para publicação que podem se dar na condição que dois *studios indie* se autofinanciem, nesse caso, sem a presença do *Publisher*, negócio que possibilita a diminuição dos riscos.

No extrato E3, Linha: 50, temos a presença da parceria realizada por meio de instituição de organização do setor, com a associação, Paraíba *indie games*, organização de desenvolvedores que permite a capitalização dos Studios, a partir de parcerias de produção. Nesse contexto, outra dimensão se destaca: a **internacionalização**, que ocorre no ambiente *indie* quando o produto não está disponível apenas para usuários nacionais, transpondo-se, assim, para outras culturas, ou até mesmo sendo produzidos já em outros idiomas com seus respectivos marcadores culturais.

A dimensão **internacionalização, parcerias e valores e oportunidade** no relato a seguir.

O Studio começou trabalhando fora do país, nós começamos desenvolvendo títulos próprios, e temos alguns títulos de sucesso que teve mais de (5) milhões de *downloads*, um jogo para PC, como Studio *indie*, montamos uma rede com mais 300 portais ao redor do mundo, esse jogo foi lançado em 14 idiomas, incluindo o Chinês, Coreano, Japonês e o interessante que a versão em português foi feita por um *publisher* europeu da nossa rede. Nós só fizemos a versão em inglês e depois eles fizeram a versão PTBR, então esse foi um dos principais títulos que fizemos no início da nossa história e ganhamos uma atenção mundial, *sites* comentando sobre o jogo, fazendo *review*, dando notas para o jogo, notas muitas boas e positivas (E1, Linha: 3).

Na dimensão **internacionalização** os elementos mediadores como a criação de parcerias fora do país, capacidade de traduzir um jogo produzido no Brasil para 14 idiomas, criação de uma rede de contatos eficientes para dar visibilidade ao grupo. Já a dimensão **ação de adaptação contingencial** pode ser compreendida como a flexibilidade de adequação necessária ao enfrentamento das contingências. Nessa ação, há prioridades para determinadas tarefas consideradas estratégicas. Portanto, a capacidade de adaptação permite que o desenvolvedor *indiese* adapte às variações da produção e ao relacionamento com o *Publisher*.

Precisamos sempre está se adaptando, seja para produzir aquilo que desejamos, seja para atender as demandas do mercado e serviços extras que precisamos fazer para conseguir renda para poder toca os projetos que demoram em média um ano, não é fácil ser *indie*, é preciso investir muitas horas depois do trabalho para construir nosso *game* (E2, Linha, 38).

Nossa paixão é pela produção em educação. É uma área que conseguimos ver o impacto no desempenho das crianças e jovens e assim se sentir realizados,

todo o Studio meio que de maneira voluntária, optando por reduzir nosso esforço em outros campos e se dedicar a produção para educação. Estamos buscando parcerias fora do Brasil inclusive para títulos próprios, nos últimos três anos investimos muito na parte de serviços, nossa intenção é lançar no próximo ano até (8) produtos próprios, a maioria voltada para educação, como: *game* para o ENEM, OAB e também para o universo infantil, existe uma carência enorme (E1, Linha, 51).

Nessa dimensão, podemos entender alguns elementos de adaptação contingencial, como a produção do *game* em momento diferente do trabalho habitual, fato revelador de uma produção realizada para atender uma necessidade libertária e pessoal do desenvolvedor. Outra ação contingencial reside na necessidade, por vezes, de se aprender a desenvolver algo ou fazer projetos extras e privados direcionados para a aquisição de renda para o desenvolvedor trabalhar no jogo desejado.

Os trechos acima relevam a junção das categorias **oportunidade** e **ação de adaptação contingencial** no momento em que o desenvolvedor percebe no contexto dos *games* uma demanda de mercado, nesse caso, *games* para educação em casos específicos e a necessidade de se adaptar e adaptar a empresa para enfrentar esse desafio. Negrão & Toaldo (2013) reforçam a necessidade de adaptação para realização de atividades complexas, recorrendo, nesse caso, a demanda por construção de redes sociais para intercâmbio de conhecimento que potencialize essa produção e, dessa maneira, a produção ser realizada de forma descentralizada.

Já a dimensão **cooperação técnica** pode ser entendida como o mecanismo de desenvolvimento guiado pela transferência e ressignificação dos conhecimentos técnicos desenvolvidos por meio de interações. Trata-se da articulação do empreendedor *indie* em combinar recursos técnicos com outros Studios, com a finalidade de iniciar, realizar o desenho, redigitalizar e dar fechamento a um *game*.

Na produção de um jogo *indie*, existem muitos desafios um deles é a falta de ferramentas para produção, existem algumas grátis, mas são de limitadas. As ferramentas pagas são caras, geralmente através de cooperação, trocamos o acesso a elas, nós cedemos a nossa para um Studio amigo utilizar em um projeto e eles cedem a que eles tiverem para nós. O interessante é que não é apenas a ferramenta, mas sim a forma de utilizar a ferramenta, aprendeu muito com a experiência de uso nós projetos, em muitos casos nem sabíamos que ela poderia fazer aquilo (E3, Linha, 94).

Nossa relação com outros Studios giram em dois movimentos, produção de *games* e organização de eventos de *games*. Por exemplo, recentemente fomos convidados para produção de um *game* sobre reciclagem, alguns membros do meu Studio não topou, porque se tratava de uma produção privada, alguns deles só trabalham em ideias próprias, então conversamos com outros studios amigos e tocamos o projeto, tanto foi uma cooperação técnica como uma parceria. Já quanto a eventos a integração é maior, tanto para os encontros mensais como semanais (E2, Linha, 29).

Podemos compreender ação empreendedora nessa dimensão a partir da visão do empreendedorismo articulado: trabalho em rede, cooperação e desenvolvimento de competências. Morgado (2012) colabora com a discussão sobre a cooperação técnica, apresentando que ela ocorre a partir da articulação entre os *players*, em especial as empresas de perfil intensivo em tecnologia, como no caso daquelas de desenvolvimento de jogos independentes.

Essa dimensão na utilização e socialização de ferramentas para a produção do *game*, parceria é contemplada na compra desses *softwares* e expertise para utilização. Também ficaram evidenciadas outras cooperações, como organização de eventos de *games* que são utilizados para divulgação das produções e testes dos *games* que ainda serão lançados oficialmente.

6 CONSIDERAÇÕES

A construção deste estudo se deu na busca de compreender a ação empreendedora dos produtores de jogos independentes: a atuação dos produtores *indie* no processo criativo da produção do *game*. Para tal, foram estudados quatro Studios de jogos independentes, que foram selecionados a partir de uma decisão de posicionamento geográfico, cujo objetivo foi encontrar desenvolvedores *indie* em quatro capitais do Brasil, tendo sido entrevistados no Nordeste do País, sendo um em Recife-PE e um João Pessoa-PB, e outros dois no centro Sul, sendo um em São Paulo-SP, na região Sudeste, e um no estado do Paraná em sua capital, Curitiba, Sul do País.

Para delineamento deste estudo, de maneira preliminar, foram apresentados os conceitos de empreendedorismo e as mudanças que prejudicam esse fenômeno, partindo-se para discussão de práticas empreendedoras *indie*. Esse momento permite um olhar da ação empreendedora *indie* na perspectiva do empreendedor digital.

A produção independente (*indie*) é demarcada por barreiras e oportunidades em meio ao relacionamento em o desenvolvedor *indie* e o *Publisher*. A partir da visão desse conflito, entende-se que tal interação é problemática, uma vez que o *publisher* busca retirar o máximo proveito dos títulos que promove junto ao público consumidor, sendo essa relação assimétrica, se considerado o poder de negociação do *indie* com esse *player*.

A produção *indie* pode ser tratada como a articulação conceitual entre arte e negócio. Quando a produção do jogo é lapidada para atender apenas interesses comerciais ela se torna fonte limitadora da liberdade de expressão, criatividade e autonomia do desenvolvedor.

A ação empreendedora *indie* articula vantagens competitivas compatíveis com os recursos disponíveis e a mobilização do compromisso das partes envolvidas no sentido de se alcançar esses objetivos. Assim, as características dessa ação empreendedora estão divididas nas categorias estruturais de estilo criativo, expertise e interação social.

O *effectuation* concebe um modelo de tomada de avaliação do processo de tomada de decisão delineado a partir de escolhas estabelecidas em meio a efeitos que podem ser produzidos a partir de dado conjunto de possibilidades, eliminando a premissa de objetivos pré-existentes. Sob a análise da leitura do *effectuation*, o empreendedor pode gerar resultados a partir de combinação de recursos que se expandem à medida que são reduzidas as incertezas que o cercam.

A ação empreendedora de Paiva Junior (2004) e o *Effectuation*, proposta de Sarasvathy (2001), se alinham aqui como suportes para a investigação a respeito da ação empreendedora dos produtores *indie*. Mediante o tratamento das categorias estruturantes, foram elencadas dimensões de análise, para o estilo criativo, a saber: identidade, autonomia, convivência com o risco, disposição pessoal e resiliência, para expertise, desenvolvimento de competências, alteridade, mediação e inovação; e para interação social, as dimensões foram: ação política e social, oportunidade, parceria e valores, ação de adaptação contingencial, cooperação técnica e internacionalização.

Um dos elementos do estilo criativo que produz o empreendedor *indie* é a identidade, que permite que esse empreendedor se diferencie dos demais. No relacionamento entre o *publisher* e o desenvolvedor, essa identificação é confusa, pois existe um esforço por parte do *publisher* para dar forma comercial ao game, fato que prejudica a autonomia de desenvolvedor.

Quando o *publisher* que investe em uma produção de game *indie* assume o papel de intermediário entre o produtor e o jogador, tendo como uma de suas atribuições o ato de promover o jogo, a considerar que sua preocupação se centra em dar forma comercial a tal produção, o que tende a limitar a liberdade de expressão, criatividade e autonomia do desenvolvedor.

A disposição pessoal e a convivência com o risco nos achados deste estudo foram percebidas de maneira intensiva, relacionada com o desenvolvedor *indie*, e atua sem o aporte financeiro de uma divulgadora, banco ou fomento, assumindo o papel de autofinanciador, ação que aumenta a incerteza na construção dos jogos.

Foi observado que os bancos e outros agentes econômicos tradicionais não fornecem crédito para esses desenvolvedores devido à incerteza da operação. Assim, o setor financeiro tradicional ainda não parece estar alinhado aos novos eixos da economia criativa e economia do conhecimento, em que seus líderes enxergam com insegurança a produção em campos como design, música, fotográfica e videogames, na condição de atividades eixo da Economia Criativa.

Sem alternativas de financiamento e aporte financeiro, esses desenvolvedores tendem a optar por modalidade de financiamento coletivo (*crowdfunding*), fato que vem se popularizando no Brasil nos últimos cinco anos. Portanto, essa forma de financiamento compartilhado consiste na obtenção de capital para iniciativas de interesse coletivo mediante agregação de múltiplas fontes de financiamento, em geral pessoas físicas interessadas na iniciativa.

O fenômeno *indie* está pautado por restrição de recursos, canais, meios e alianças, infraestrutura relacionada a um lançamento exitoso de produtos intensivos em tecnologia. A fim de mitigar seus riscos, os desenvolvedores constroem ferramentas de gestão que

contemplam cronogramas, fluxogramas, planejamentos e ações a serem operacionalizados para a confecção e distribuição eficaz do jogo.

A disposição pessoal também se pauta pela disposição do produtor *indie* de atuar de maneira multifacetada, em muitos casos ter um emprego fixo, aquele que traz segurança para pagar as contas, e, em segundo momento, atuar na produção do *game*, ação que mostra forte resiliência por parte desse desenvolvedor e sua necessidade de produção e expressão criativa.

A necessidade de atuação multitarefa permite que esse desenvolvedor adquira e desenvolva competências pautadas na experiência, na alteridade, mediação e inovação. O ambiente de inovação é o campo central do empreendedor *indie*, pois é a partir dos artefatos digitais, plataformas e infraestruturas digitais que ele perpetra seus produtos e serviços.

A produção *indie* se materializa como artefato digital por meios aplicativos para *smartphones* e mídias digitais, que são o principal meio de distribuição e comercialização do jogo. As plataformas permitem a hospedagem dos jogos e a inovação nesses dispositivos, possibilitando maior capilaridade para o desenvolvedor, permitindo sua atuação com maior liberdade e autonomia. Já a infraestrutura digital, como computação em nuvens e a comunicação colaborativa, levam à democratização da ação empreendedora *indie*, aumentando o engajamento de um número maior de pessoas em todas as etapas do processo de construção do *game*.

A dimensão que possui o maior número de categorias é a interação social, que se efetiva devido ao fato de que existe uma necessidade de interação e trabalho em rede, desenvolvido por esse desenvolvedor, que, para driblar a falta de recursos e a demanda por trabalho convencional como suporte para a construção de uma produção criativa e autêntica, articula por meio de redes sociais e de colaboração o provimento de colaboração técnica.

Um dos marcadores da dimensão ação política e social se assenta na capacidade desse setor para receber recursos oriundos de fontes de fomento por parte do governo e demais órgãos da administração pública. Logo, existe certa falta de políticas públicas direcionadas para fomentar o setor e os editais promulgados pelo governo, que, até então, para esse nicho representam requisitos que o empreendedor *indie* não consegue alcançar, a exemplo de portfólio sólido, formalização em juntas comerciais e produção com alto rigor técnico. Esses requisitos não possibilitam o acesso do *indie* aos créditos disponibilizados por esses instrumentos.

As oportunidades para o setor de *games* e para produção independente são percebidas como diversificadas, indo desde a digitalização de *games* em consórcio, utilizando-se da

cooperação técnica e parcerias, até a criação de jogos no campo da educação e um novo setor produção de *games* ainda pouco explorado: jogos para publicidade.

A produção *indie* não acontece de maneira aleatória como é imaginado num primeiro olhar, mas, sim, acontece de maneira estruturada e codificada. No contato com os desenvolvedores ficou clara a apresentação de cronogramas, fluxogramas, planejamentos e ações a serem tomadas para a construção do jogo. No entanto, o excesso de planejamento na produção representa um abandono ou atropimento das etapas de pré-produção e pós-produção.

A etapa de pré-produção é compreendida com a pesquisa das tendências para o lançamento do *game*, como o desenvolvedor *indie*, que busca um alto nível de liberdade e autonomia e acaba por não cumprir essa etapa com rigor, diferente do *Publisher*, que vê esse momento da produção como primordial. Em seguida, vem a produção na qual o *indie* estrutura suas ações e, por fim, a pós-produção, que envolve a comercialização do *game*, ação percebida pelo empreendedor *indie* como a etapa mais complexa da produção do jogo.

Existem aqui inquietações que merecem futuras pesquisas, a exemplo do modo como os desenvolvedores *indie* decidem o momento e se desligar de atividades com remuneração derivada de riscos mais baixos para se dedicar exclusivamente a produção de *games* e como mantêm uma atividade catártica, ou desenvolvida em etapas (como a produção de *games*) quando estão imersos em projetos em que o *publisher* interfere decisivamente no que deve ou não estar presente no *game*. Portanto, tais preocupações alcançam o fazer do empreendedor do jogo na modalidade de dedicação exclusiva com repercussão na sua busca por realização pessoal e profissional.

REFERÊNCIAS

- ABRAGAMES. Disponível em: <www.abragames.org>, acesso dia 14/06/2017 às 21h55min horas.
- ADKINS, S. S. Os mercados mundiais baseados em jogos e simulação baseados em jogos em 2012-2017. Em: **Principais achados da Pesquisa de Insight Ambiental recente, Conferência de Jogo Sério**. 2013.
- ALDRICH, H. E. The democratization of entrepreneurship? Hackers, makerspaces, and crowdfunding. In: **Presentation for Academy of Management Annual Meeting, Philadelphia, PA**. 2014.
- ALVES, B. **Pilares das organizações do futuro: o que os gestores públicos e privados devem conhecer** / Bartolomeu Alves. São Paulo: Dash Editorial, 2017.180.p.
- ALMEIDA, D.R.de; BENEVIDES, T.M. Perfil do micro e pequeno empresário que busca desenvolver a cultura empreendedora – o caso de um município baiano. In: Encontro da Anpad, 29, 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Anpad, 2005.
- ALVES, L. Relações entre os jogos digitais e aprendizagem: delineando percurso. **Educação, Formação&Tecnologias-ISSN 1646-933X**, v. 1, n. 2, p. [3-10], 2008.
- AMABILE, T. M. Motivating Creativity in organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review**, 40(1), 39-58, 1997.
- ALVES, D.; FIGUEIREDO FILHO, D. B.; SILVA,A. H. O poderoso NVivo: uma introdução a partir da análise de conteúdo.**Revista Política Hoje**,v. 24,n.2,pp.119-134,2015.
- AULETTA, K. 1997. **The Impossible Business**. The New Yorker. October 6, pp. 50-63.
- ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Discovery and creation: Alternative theories of entrepreneurial action. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 1, n. 1- 2, p. 11-26, 2007.
- BAUER, M.; GASKELL, G.; **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 7ª ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- BELTRAME, B. et al. Um novo olhar para o desenvolvimento a partir da dimensão social e empreendedora: a administração pode contribuir com o debate? **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 1, 2014.
- BESSI, G. **Empreendedorismo e ação empreendedora**. Vania Gisele Bessi (Org.). São Leopoldo: Trajetos Editorial, 2016, 224, p. II.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**, Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 28ªEd., Petrópolis: Vozes, 2008.

BERENDS, H., Jelinek, M., Reymen, I.M.M.J., Stultiens, R.G.L. Product innovation processes in small firms: combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. **Journal of Product Innovation Management**, 31, 616–635, 2014.

BIZON, F. C. et al. **Criação de uma desenvolvedora de jogos: da ideia ao mercado**. 2016.

BOCK, A. J. et al. The effects of culture and structure on strategic flexibility during business model innovation. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 2, p. 279-305, 2012.

BUSENITZ, L. W. et al. Entrepreneurship research (1985–2009) and the emergence of opportunities. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, pp. 981-1000, 2014.

CASTELLS, M. **The information age: economy, society, and culture**. Volume I: The rise of the network society, 1996.

CASTELLS, M. **A Sociedade em rede – a era da informação, economia e cultura**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CASTRO, D. F. de; TREDEZINI, A. L. de M. **A importância do jogo/lúdico no processo de ensino-aprendizagem**. *Perquirere*, 11 (1): 166-181, jul. 2014.

CAVES, R. E. Contracts between art and commerce. **The Journal of Economic Perspectives**, v. 17, n. 2, p. 73-83, 2003.

CHEE, F.; VIETA, M.; SMITH, R. **Online gaming and the interactional self: Identity interplay in situated practice**, 2006.

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

CORLISS, J. **Introduction: the social science study of video games**. 2011.

CRUZ 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, pp. 179-185, 2016.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches**. 3ª ed. USA: SAGE: Publications Inc., 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ª Ed., Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

DALLABONA, S. R. **O lúdico na educação infantil: jogar, brincar, uma forma de educar**. Curso de Especialização em Psicopedagogia - Instituto Catarinense de Pós-graduação ICPG. 13f. 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2ª Ed., Porto Alegre: Bookman, 2006, p. 432.

DESURA. Disponível em: <<http://www.desura.com/games>>> Acesso em 20/12/2017.

DENTONI, D. et al. Aprendendo "quem somos" fazendo: processos de co-construção de identidades pro -sociais em empresas baseadas na comunidade. **Journal of Business Venturing**, 2017.

DOVEY, J., & KENNEDY, H. W. **Game cultures: computer games as new media**. New York: Open University Press, 2006.

EIKHOF, D. R.; HAUNSCHILD, A. Lifestyle meets market: bohemian entrepreneurs in creative industries. **Creativity and Innovation Management**, 15, 2006.

FERRÃO, J. F. Inovar para desenvolver: o conceito de gestão de trajetórias territoriais de inovação. **Interações** (Campo Grande), v. 3, n. 4, 2016.

FERREIRA, E. M. Diz-me com quem andas e direi o quão *indie*: relações entre gênero e mercado no cenário dos videogames independentes. In: **Congresso Internacional Comunicação e Consumo** (COMUNICON), IV, 8-10 Out., São Paulo (SP), 2014.

FISHER, G. Effectuation, causation, and bricolage: a behavioral comparison of emerging theories in entrepreneurship research. **Entrepreneurship theory and practice**, v. 36, n. 5, p. 1019-1051, 2012.

FLEURY, A.; NAKANO, D.; CORDEIRO, J. H. D. **Mapeamento da indústria brasileira de jogos digitais pesquisa do GEDIGames**. NPGT, Escola Politécnica, USP, para o BNDES, 2014.

FLEURY, A.; SAKUDA, L. O.; CORDEIRO, J. H. D. **I Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais, com Vocabulário Técnico sobre a IBJD / e Colaboradores – 2014**.

FLICK, U. **Introdução à metodologia da pesquisa: um guia para iniciantes/ Uwe flick**; tradução: Magna Lopes; revisão técnica: Dirceu da Silva. Porto Alegre: Penso 2013.

GEDIGAMES, 2014. **Grupo de estudos e desenvolvimento da indústria de games**. Mapeamento da indústria brasileira e global de jogos digitais. Contrato BNDS-FUSP 12.1.0431.1. Fevereiro de 2014.

GAMEJOLT < disponível em www.gamejolt.com > Acesso em 11/12/2017.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil: 2015**. Curitiba: IBQP, 2015.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil**. 2010: IBQP, 2010.

GEM (Global Entrepreneurship Monitor). **Empreendedorismo no Brasil**. 2014. Curitiba: IBQP, 2014.

GHERARDI, S. Authoring the female entrepreneur while talking the discourse of work: family life balance. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 6, p. 649 666, 2015.

GUEVARA-VILLALOBOS, O. Culture of independent game production: examining the relations between community and labour. In: **Proceedings of DiGRA 2011 Conference: Think Design Play**, VIII, 14-17 September, Hilversum, The Netherlands, 2011. Disponível online em: <<http://www.digra.org/wp-content/uploads/digital-library/11307.08157.pdf>>, acessos em 13 mar. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA DE MELO, R.; SILVA, A.B. (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. 2ª Ed., São Paulo, 2010.

GOMES, R. C. O. Empreendedor X E-Empreendedor. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)**. Faculdade Cenecista de Campo Largo, v. 2, n. 1, p.1-17, Campo Largo, maio de 2003.

GONÇALVES, C. A.; SILVA, E. R.; LOPES, D. P. T. Construindo alianças estratégicas para a produção na sétima arte: um estudo multicase em produtoras cinematográficas brasileiras. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, n. 4, p. 561-579, 2015.

HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

HOFFMAN, J.; HOELSCHER, M.; SORENSON, R. Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. **Family Business Review**, v.19, n.2, pp. 135-145,2006.

HUIZINGA, J. **Homo ludens**.4ª Ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2000.

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

JULIEN, P. A. **A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy**.Cheltenham: Edward Elgar, 2007.

JULIEN, P. A. **Empreendedorismo Regional e a economia do conhecimento**. São Paulo. Saraiva, 2010.

KALLINIKOS, J.; AALTONEN, A.; MARTON, A. A ontologia ambivalente de artefatos digitais. **Mis Quarterly**, v. 37, n. 2, 2013.

LEUCZ, T.; ANDREASSI, T. O processo decisório e o uso das lógicas effectuation e causation, frente à transição da pequena para a média empresa: casos do setor hoteleiro na cidade de Curitiba-PR. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 9, n. 3, p. 400-421, 2015.

MORGAN, G. Paradigms, metaphors and puzzle solving in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 4, pp. 606-624, 1980.

MARCONDES, N. A.V.; BRISOLA, E. M. A. Análise por triangulação de métodos: um referencial para pesquisas qualitativas. **Revista Univap**, v. 20, n. 35, pp. 201-208, 2014.

MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, pp. 340-363, 1977.

MINAYO, M. C. S. **Odesafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em Saúde**. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. **Caminhos do pensamento: epistemologia e método**, 2008.

MICHAELIS, 2017 (Dicionário)
<<http://michaelis.uol.com.br/>><http://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/independente/>Acesso: 25/12/2017.

MORGADO, M.C.N. **Desenvolvimento local na economia do conhecimento a partir do polo tecnológico de Campina Grande-PB**. Dissertação (Mestre) – Universidade Estadual da Paraíba. Campina Grande: UFPB, 2012.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, pp. 726-735, 2005.

MORSCHHEUSER, B. et al. Como os jogos induzem a cooperação? Um estudo sobre a relação entre as características do jogo e as intenções de nós em um jogo de realidade aumentada. **Computadores em comportamento humano**, v. 77, pp. 169-183, 2017.

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, 2017.

MUSEU DO VÍDEO GAME. Disponível em:<<http://www.museudovideogame.org/games/27/atari>>Acesso dia: 14/03/2017.

NAMBISAN, S. Digital entrepreneurship: Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 41, n. 6, pp. 1029-1055, 2017.

NEGRÃO, M. D. A.; TOALDO, A. M. M. Processo de implementação de estratégias de marketing na indústria criativa de jogos eletrônicos. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 12, n. 2, p. 105-137, Abr. /Jun., 2013.

NEWZOO (2017). Disponível em:<<https://newzoo.com/insights/articles/male-and-female-gamers-how-their-similarities-and-differences-shape-the-games-market/>>Acesso em 15/05/2017.

OLIVEIRA, A. P. J. Jogando histórias: **Refletindo sobre a narrativa nos jogos eletrônicos**. 254f. Dissertação (Mestre em *Design*). Programa de Pós-graduação em *Design*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro (RJ): PUC/RIO, 2014.

OLIVIERI, C. Política, burocracia e redes sócias: as nomeações para o alto escalão do banco central do Brasil. **Revista de Sociologia e Política**. Universidade Federal do Paraná, n.29, pp.19-21, 2003.

PAIVA JR., F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender**: uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz. 2004. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

PAIVA JR., F. G.; GUERRA, J. R. F.; OLIVEIRA, M. A. F. de et al. 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 JR., F. G. et al. O meio empreendedor promovendo inovação: A geração de capital social no Porto Digital. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, pp. 37-63, 2016.

PAIVA JR., F. G. de; MUZZIO, H.; & BISPO, M. de S. Gestão e Criatividade: Competências Requeridas em um Ambiente Organizacional Criativo. **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD (Eneo)**, 2014.

PARJANEN, S. Experiencing creativity in the organization: from individual creativity to collective creativity. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, 7(1), pp. 109-128, 2012.

PARKER, G. G.; VAN ALSTYNE, M. W.; CHOUDARY, S. t P. **Platform revolution**: How networked markets are transforming the economy--and how to make them work for you. WW Norton & Company, 2016.

PETERSON, R. A. Revitalizing the culture concept. **Annual Review of Sociology**, 5, pp. 137-166, 1979.

PERRY, J.P.; CHANDLER, G. N.; MARKOVA, G. Entrepreneurial *effectuation*: a review and suggestions for future research. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, pp. 837–861. 2012. DOI: 10.1111/j.1540-6520.2010.00435.x

PÉREZ LATORRE, Ó. The social discourse of video games analysis model and case study: GTA IV. **Games and Culture**, v. 10, n. 5, pp. 415-437, 2015.

PEREIRA, J.A.; BERNARDO, A. Empreendedorismo digital. Estudo do projeto negócios digitais realizados pelo Sebrae-PR em Maringá. **Desenvolvimento em Questão**, v. 14, n. 37, 2016.

PEREIRA, J. A.; VERRI, R. A. Dificuldades na criação de empresas em diferentes momentos: um estudo de casos múltiplos, a partir da ótica dos empreendedores. **Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP**, v. 8, n. 2, pp. 2-17, 2014.

PECCHINENDA, G. **Videogiochi e cultura dela simulazione**: la nascita dell'‘homo game’. Gius Laterza & FigliSpa, 2014.

PINHEIRO, M. C. et al. Acumulação de capacidades tecnológicas, inovação e competitividade industrial: alguns resultados para indústrias selecionadas relacionadas a recursos naturais no Brasil. **Technological Learning and Industrial Innovation Working Paper Series**, n. 2, 2017.

PINHEIRO, M. C.; FIGUEIREDO, P. N. **Por que é tão necessário o fortalecimento da competitividade industrial do Brasil?** E qual é o papel da produtividade e da capacidade tecnológica inovadora? Rio de Janeiro: EBAPE/FGV, 2015. (Technological Learning and Industrial Innovation Working Paper Series).Disponível em: <www.ebape.fgv.br/tlii-wps>. Acesso em março de 2017.

PRYSTUPA-RZADCA, K.; STAROSTKA, J. Customer involvement in the game development process. **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation**, v. 11, n. 3, pp. 43-66, 2015.

PORTO, P.; DE MELLO, R. C. Empreendedorismo internacional e effectuation: o caso do Café Yaguara Ecológico. **Internext**, v. 10, n. 3, pp. 15-30, 2015.

PRICEWATERHOUSE COOPERS (PwC). **Global entertainment and media outlook 2014-2018** Adquiridoem: <pwc.com/outlook> (2014).

READ, S.; SARASVATHY, S. D. Knowing what to do and doing what you know: Effectuation as a form of entrepreneurial expertise. **The Journal of Private Equity**, v. 9, n. 1, pp. 45-62, 2004.

REYMEN, I. M. M. J. et al. Understanding dynamics of strategic decision making in venture creation: a process study of effectuation and causation. **Strategic entrepreneurship journal**, v. 9, n. 4, pp. 351-379, 2015.

REYMEN, Isabelle et al. Decision making for business model development: a process study of effectuation and causation in new technology-based ventures. **R&D Management**, v. 47, n. 4, p. 595-606, 2017.

REIS, F. L. et al. Criatividade e inovação: o uso dos games na educação. **Revista Expressão**, v. 1, n. 1, p. 16, 2017

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1989.

RONDANI, B.; ANDREASSI, T.; BERNARDES, R. C. Microfoundations for Open Innovation: is *Effectuation* a valid approach for open innovation managers? **Revista Gestão e Conexões**, v. 2, n. 1, pp. 94-115, 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2013.2.1.4968.94-115>.

RODRIGUES, D. G. **Aprendendo a ser autor da ação empreendedora**: narrativas compartilhadas e situadas no alto sertão Paraibano/Danilo Gonçalves Rodrigues. João Pessoa, 2017.198f.: il.

SARASVATHY, S. Causation and effectuation: Towards a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. **Academy of Management Review**, v. 26, p. 243-288. 2001.

SARASVATHY, S. D.; DEW, N. New market creation through transformation. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 15, n. 5, pp. 533-565, 2005.

SARASVATHY, S. Entrepreneurship as a science of the artificial. **Journal of Economic Psychology**, v. 24, n. 2, pp. 203-220, 2003. DOI: 10.1016/S0167-4870(02)00203-9

SARASVATHY, S. **Making it happen**: beyond theories of the firm to theories of firm design. Apresentado na Entrepreneurial Cognition Conference at University of Victoria, 2002.

SARASVATHY, S. The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research. **Journal of Business Venturing**, v.19, pp.707-717, 2004.

SARASVATHY, S.; KOTHA, S. Effectuation in the management of knightian uncertainty: evidence from the realnetwork case. **UW Business School Working Paper**, 2008.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper, 1950.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e ciclo econômico. São Paulo: Nava Cultura, 1988.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University, 1957.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialism, and democracy**. New York: Harper and Row, 1942.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitativa: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e abordagens. 2ª Ed, Porto Alegre: Bookman, 2006.

SPIETH, P.; SCHNECKENBERG, D. RICART, J.E. (2014) Business model innovation—state of the art and future challenges for the field. **R&D Management**, 44, pp. 237–247.

SELOTI JR, S. L. **História de empreendedores**: significados, narrativas e artefatos. 2015. 118 f. Tese (Doutorado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo – São Paulo, 2015.

SERAFINI, T. P. **Design e empreendedorismo**: a atuação mutante do designer nos ecossistemas criativos. Porto Alegre, repositório digital da biblioteca da Unisinos, 2016.

SHARMA, P; SALVATO, C. Commentary: Exploiting and exploring new opportunities over life cycle stages of family firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 6, pp. 1199-1205, 2011

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

SICART, M. **Family values: ideology, computer games & the sims.** Conferencia. Level Up. Universidad de Utrecht, 2003.

SIEBERT, Sabina; WILSON, Fiona. All work and no pay: consequences of unpaid work in the creative industries. **Work, employment and society**, v. 27, n. 4, pp. 711-721, 2013.

SILVA, A. D. F. da. **O processo regulador na [Re] conversão de um arranjo produtivo local: o caso do Portomídia–Centro de Empreendedorismo e Tecnologia da Economia Criativa.** 2014.

SILVA, F. M.R. da. **A competência do relacionamento entre empreendedores do setor de jogos eletrônicos no estado da Paraíba (PB).** 2015. Dissertação (Mestrado em Administração). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2015.

SILVA, M. P. da. **Adoção de práticas de BYOD à luz dos princípios da teoria effectuation.** Repositório Institucional da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 2016.

SOUZA, J. L. de; PAIVA, JR., F. G. de. **Empreendendo no setor público – A dinâmica da Fundação Joaquim Nabuco.** Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2012,140 p.

SOUZA, J. L. de. **A ação empreendedora em uma instituição fundacional do setor público: o caso da Fundação Joaquim Nabuco/Jefferson Lindbergh de Souza – Recife: O Autor, 2010, Dissertação (Mestrado).** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2010.

SPEDALE, S.; WATSON, T. J. The emergence of entrepreneurial action: At thecrossroads between institutional logics and individual life-orientation. **International SmallBusiness Journal**, v. 32, n. 7, pp. 759-776, 2014.

STAKE, R. E.; EASLEY, J. A. **Case studies in Science Education.** Urbana: University of Illinois, 1979.

STAKE,R. **A arte da investigação com estudo de caso.** 2ª ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

STAKE, R. E.; EASLEY, J. A. Case studies. In: DENZIN, N. K; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research.** 2 ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2000.

STAKE, R. E.; EASLEY, J. A. **Multiple case study analysis.** New York: The Guilford Press, 2006

STAKE, R. E.; EASLEY, J. A. Qualitative Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The sage handbook of qualitative research.** London: Sage Publications, 2005.

SUPPORT MINITAB. Disponível em:<<https://support.minitab.com/pt-br/minitab/18/help-and-how-to/statistics/basic-statistics/supporting-topics/correlation-and-covariance/a-comparison-of-the-pearson-and-spearman-correlation-methods/>> Acesso em 29/12/2017.

TAVARES, M. A arte nas indústrias criativas: Pode a arte salvar o mundo? **Revista Lusófona de Estudos Culturais**, v. 2, n. 2, pp. 53-61, 2016.

TASIC, I. A. B. **Estratégia e empreendedorismo**: decisão e criação sob incerteza. 2007. Tese de Doutorado.

TECHTUDO. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2013/06/xilo-mostra-que-e-possivel-criar-jogos-de-qualidade-inspirados-na-cultura-nacional.htm>>. Acesso em 16/04/2017.

TECHTUDO. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/nirsoft-freeware.html>> Acesso em 20/12/2017.

TECHTUDO. Disponível em: (<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2013/05/conheca-o-streaming-tecnologia-que-se-popularizou-na-web.html>) Acesso, 19/12/2017.

TECMUNDO. Disponível em: <<https://www.tecmundo.com.br/video-game-e-jogos/3807-steam-tudo-o-que-voce-precisa-saber.htm>> Acesso em 20/12/2017.

TECMUNDO. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/video-game-e-jogos/118077-vem-origem-ganha-opcao-convidar-amigos-curtindo-outros-jogos.htm> Acesso em 20/12/2017.

TECMUNDO-GAMES. Disponível em: <<http://m.games.tecmundo.com.br/especiais/o-que-e-um-console-276323.htm>> Acesso em 19/12/2017.

THEODORAKOPOULOS, N.; MCGOWAN, C.; BENNETT, D.; KAKABADSE, N.; FIGUEIRA, C. Diversifying into technical clothing manufacture as entrepreneurial learning: A situated learning theory perspective. **Journal of manufacturing technology management**, v. 25, n. 5, pp. 676-693, 2014.

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

TOMAZ, E. **E-empendedor**: o portal do empreendedor digital. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

TURBAN, E.; KING, D. **Comércio eletrônico**: estratégia e gestão. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

VIZEU, F. Uma aproximação entre liderança transformacional e teoria da ação comunicativa. **Revista de Administração da Mackenzie**, 12(1), pp. 53-81, 2011.

WATSON, T. J. Entrepreneurship: a suitable case for sociological treatment. **Sociology Compass**, v. 6, n. 4, pp. 306-315, 2014.

WILLIAMS, R. **Keywords**: a vocabulary of culture and society. London, England: Fontana, 1976.

WILTBANK, R.; DEW, N.; READ, S.; SARASVATHY, S. What to Do Next? The Case for Non-Predictive Strategy. **Strategic Management Journal**, v. 27, n. 10, pp. 981-998, 2006. DOI: 10.1002/smj.555

WINKLER (EDS.). **Gaming as culture**: essays on reality, identity, and experience in fantasy games. Jefferson, NC: McFarland and Company, 2006.

XAVIER FILHO, J. L. J. **Jogos eletrônicos como mediação comunicativa da cultura**: Um olhar a partir da Cultura da Produção, 2017, p.186. (Tese de doutorado em administração). Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2017.

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

YANG, H. **Re-interpreting Japanomania**: Transnational media, national identity and the restyling of politics in Taiwan (Dissertation). University of Iowa, Iowa City. Retrieved July 10, 2012, from, 2010.

ZAHRA, S.A.; NAMBISAN, Satish. Entrepreneurship in global innovation ecosystems. **AMS review**, v. 1, n. 1, pp. 4, 2011.

ZHANG, M.; MACPHERSON, A.; JONES, Oswald. Conceptualizing the learning process in SMEs Improving innovation through external orientation. **International Small Business Journal**, v. 24, n. 3, pp. 299-323, 2006.

**ANEXO A- MAPA DE CODIFICAÇÃO – CATEGORIAS UNIVERSAIS – PAIVA JR.
(2004)**

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
10	Imaginação Conceitual	Inserir-se nas experiências vividas que influenciam nos significados e estes são conferidos no fenômeno empreendedor. Há inferências da formação do caráter, das vivências no cotidiano e das percepções subjetivas do sujeito; no contexto das organizações consolidadas, toma-se como exemplo a ação dos intraempreendedores que inovam e se arriscam em empresas hierarquicamente estruturadas; encontra-se no comportamento e nas atividades vivenciais do empreendedor, no sentido de fomento à busca de conhecimento, experiência e aperfeiçoamento das capacidades individuais.
101	Autonomia	Está permeada na condição de um indivíduo ou de um grupo de se determinar por si mesmo, segundo suas próprias leis, com capacidade de tomar decisões enquanto ser ou grupo racional e consciente; na habilidade ou no desejo de ser autogerido na busca de oportunidades; no desejo de se libertar das restrições burocráticas; ou ainda, na incorporação de um espírito de independência necessário para gerar novos negócios.
102	Convivência com Risco	Trata-se de uma ambiência onde os tomadores de decisão têm conhecimento dos possíveis resultados associados a um evento e à distribuição probabilística de suas ocorrências.
103	Desprendimento	Refere-se a uma necessidade de revigoramento e expansão da visão total de ser humano; desligar-se do objeto por meio de dispositivos sociais, o que conduz o sujeito que empreende ao equilíbrio entre o trabalho e sua vida pessoal.
104	Disposição Pessoal	É a aptidão de enfrentamento do sujeito que empreende aos desafios e às forças que precisam de reflexão, vontade e ação.
105	Intuição	Depreende-se das escolhas que geram redução de risco por meio de dispositivos de garantia, de forma que prejuízos servem de aprendizados e são visto por ângulos diferentes.
106	Visão Integral	É percebida no sujeito que evidencia transparência nas relações e senso de coletividade, cuja visão ultrapassa fronteiras do empreendimento com vestimentas de convicção grupal sob o cômputo da responsabilidade socioeconômica e ambiental.
107	Subjetividade	Envolve a autopercepção e a vontade empreendedora na instância do aqui e agora ou outra órbita temporal, mas favorecida por

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
		articulação interpessoal; a dimensão subjetiva é a lógica de sobrevivência do empreendedor.
20	Expertise	É o resultado da habilidade de aprender com as experiências, de forma a capacitar o sujeito com respostas rápidas e sugestões alternativas para situações específicas.
201	Desenvolvimento de Competências	As competências inserem-se na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizam os empreendedores para o enfrentamento das mudanças e das incertezas presentes no ambiente social e no de negócios.
202	Intercâmbio de Conhecimento	A aquisição do conhecimento para o grupo de referência com o intuito inclusivo e perante relação dialógica, de maneira a incrementar o esforço conjunto.
203	Transformação da Linguagem	A transformação da linguagem potencializa a comunicação lúdica e acessível ao outro, ora com expressões da cultura regional para desmistificar o uso do produto ora para torná-lo familiar aos usuários.
204	Inversão	Trata-se da ressignificação e o sentido da perda como fonte de conhecimento, ou seja, torná-la uma aprendizagem do cotidiano revertida em expertise.
205	Inovação	É uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos clientes e mercados e explora as mudanças do ambiente organizacional auxiliada pela rede de relacionamento. Cria-se produto ou serviço novo a partir de uma combinação de outros produtos ou serviços Pré - existente.
30	Interação Social	A ação é considerada social quando há uma direção para o “outro”. É importante interpretar as motivações que levam o empreendedor a tal conduta.
301	Ação Empreendedora e a Ética dos Valores	Os fins objetivados pela ação empreendedora são permeados pela ética normativa. A visão do empreendedor é movida por valores coletivos.
302	Ação Político-social	É constituída pela ação coletiva dos atores do empreendimento em um espaço dialógico de maneira a criar valor ao serviço; há integração do empreendedor com as pessoas dos empreendimentos por meio de emoção e ação no contexto coletivo.
303	Ação de Otimização de Oportunidade	A autopercepção, a vontade do sujeito e a intenção de um parceiro fazem emergir a oportunidade do empreendimento quando somada ao momento de referência e a uma articulação interinstitucional.

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
304	Ação de Adaptação Contingencial	A flexibilidade é fundamental para enfrentamento das contingências. Na ação há prioridades para determinadas tarefas relacionadas à estratégia.
305	Diálogo	A comunicação é fundamental para as interações dialógicas. Os grupos do empreendimento têm dinamismo e articulação próprios e distintos com particulares métodos de articulação.
306	Institucionalização	A institucionalização é fruto da legitimação da opção ética dos valores; as consequências chancelam a imagem corporativa, prosperidade e proteção contra valores negativos oriundos da cultura nacional.
307	Parceria	Por processos intersubjetivos e de interação social efetiva-se a parceria que facilita a realização de projetos.
308	Relacionalidade	O perfil articulador é característica relacional do empreendedor.

APÊNDICE A - MAPA DE CODIFICAÇÃO PROPOSTO

CODIFICAÇÃO	DESCRIÇÃO	DEFINIÇÃO
10	Estilo Criativo	Condição de um indivíduo ou de um grupo, o estilo criativo está presente na consciência do empreendedor, dessa categoria emergem outras como: identidade, autonomia, convivência com o risco, disposição pessoal e Resiliência. Nessa categoria, o empreendedor revela-se como agente capaz de intervir reflexivamente, uma vez que é dotado de uma bagagem de experiências que o posicionam de forma dialógica.
101	Identidade	Condição dos indivíduos refletirem a respeito de quem eles são e pelo que eles conhecem e quem eles conhecem, de forma a imaginar coisas que eles possam vir a realizar. Isto projeta a ênfase em eventos futuros que eles podem controlar ao invés de prever, como criação de novos produtos e afirmação pessoal sobre o que se produz. A identidade está marcada pela diferença.
102	Autonomia	Aptidão ou competência para gerir sua própria vida, valendo-se de seus próprios meios, vontades e/ou princípios. Capacidade de tomar decisões enquanto ser consciente e racional. Habilidade de ser autodirigido na busca de oportunidades e no desejo de se liberta das restrições ao potencial criativo e das burocracias.
103	Convivência com o Risco	Ação ou efeito de conviver com a possibilidade de risco ou perigo. Trata-se de um ambiente de tensões, onde o desenvolvedor tem conhecimento do risco e dos possíveis resultados da sua produção está associado à distribuição e comunicação mercadológica do seu produto o <i>game</i> .
104	Disposição pessoal	Capacidade de enfrentamento do sujeito que empreende. Aquisição de conhecimento e experiências através da prática. Lugar onde o desenvolvedor mesmo assumindo outras atividades profissionais dedica seu tempo a produção do <i>game</i> independente.
105	Resiliência	Habilidade de se adaptar com facilidade às intempéries, às alterações ou aos infortúnios. Características que define a resistência e a capacidade de voltarão seu estado natural, principalmente após alguma situação crítica e fora do comum. A resiliência diz respeito à capacidade de tomar medidas que minimizam os problemas que surgem no contexto.
20	Expertise	É o resultado da habilidade de apreender com as experiências, de forma a capacitar o sujeito com respostas rápidas e sugestões alternativas para situações específicas.
201	Desenvolvimento de competências	As competências são inseridas na forma de pensar e agir, uma vez que instrumentalizam os empreendedores para enfrentamento das mudanças

		e das incertezas presentes no contexto da produção. Assim que uma produção acontece cada membro da equipe precisa desempenhar várias funções.
202	Alteridade	Caráter ou estado do que é diferente; circunstância, condição ou característica que se desenvolve por relações de diferença, de contraste. O homem na sua vertente social tem uma relação de interação e dependência com o outro. Por esse motivo, o "eu" na sua forma individual só pode existir através de um contato com o "outro".
203	Mediação	Processo pelo qual se busca soluções que atendam ambas as partes em uma negociação, evitando a sobreposição dos envolvidos. Ela tem o papel de intervir entre as partes conflitantes com base no que é correto e justo, respeitando a igualdade no combate e a assimetria nas relações.
204	Inovação	É uma força maior que transforma oportunidades em ideias de negócios, gera novos usuários e cria mercados e tendências. Criam-se novos produtos (<i>games</i>), a partir de uma combinação de outros produtos pré-existentes.
30	Interação Social	A ação é considerada social quando há uma direção para o “outro”, É importante interpretar as motivações que levam o empreendedor a tal conduta.
301	Ação Política e social	É constituída pela ação coletiva dos atores em um espaço dialógico de maneira a criar valor e da característica peculiares ao produto, seja cultural, atomizado ou transversal.
302	Oportunidade	Uma ocasião favorável, ensejo, conveniência, representada pela qualidade de oportuno. Ela é vista como um acontecimento capaz de melhorar o estado atual. É um momento favorável para a realização de algo novo. É a autopercepção, a vontade do desenvolvedor e a intenção de um parceiro fazer emergir a oportunidade para de novas produções.
303	Parceria e Valores	Por processos intersubjetivos e de interação social efetiva-se a parceria que facilita a realização de projetos. Reunião de indivíduos para alcançar um objetivo comum. A visão do empreendedor é movida por valores coletivos.
304	Ação de adaptação contingencial	A flexibilidade é fundamental para o enfrentamento das contingências. Na ação há prioridades para determinadas tarefas consideradas estratégicas.
305	Cooperação Técnica	Mecanismo de desenvolvimento guiado pela transferência e ressignificação dos conhecimentos técnicos desenvolvidos por meio de interações. Trata-se da articulação do empreendedor <i>indie</i> em combinar recursos técnicos com outros Studios com a finalidade de iniciar, realizar o desenho, redigitalizar e dar fechamento a um <i>game</i> .

306	Internacionalização	A ação é internacionalizada quando o produto não esta disponível apenas para usuários nacionais se transpondo assim para outras culturas, ou até mesmo sendo produzidos já em outros idiomas com seus respectivos marcadores culturais.
-----	----------------------------	---

APÊNDICE B – PROTOCOLO DAS ENTREVISTAS

PERGUNTA DE PESQUISA	OBJETIVO PRINCIPAL	CATEGORIAS ANALÍTICAS	QUESTÕES NORTEADORAS DA ENTREVISTA
Como ocorre a Ação Empreendedora dos produtores de Jogos Independentes?	Compreender a ação empreendedora emergente do comportamento dos produtores de jogos independentes e sua influência no processo criativo de produção.	Ação Empreendedora	- Como você decidiu empreender no segmento de <i>games</i> ? - Como se deu a sua trajetória empreendedora nesse campo?
		Interação Social	- Como são construídos os relacionamentos com os usuários? - De que forma você analisa a sua atuação no setor? - Como se dá o relacionamento entre o desenvolvedor e os usuários? - Como ocorre a relação entre seu <i>Studio</i> e outros <i>studiosindie</i> ? - São realizadas parcerias para produção do <i>Games</i> ? Se SIM? Como ocorrem essas parcerias?
		Expertise	- Quais são os critérios para escolha do que se vai ser produzido? - Qual o conhecimento necessário para se desenvolver um jogo? - Você já participou em algum projeto financiado por um <i>Publisher</i> ? Nessa relação você enxerga restrições no desenvolvimento do jogo? Se sim, quais? - É possível viver sem <i>publishers</i> ?
		Estilo Criativo	- Como se decide o que produzir? - De onde vêm as ideias dos jogos, ou seja, qual a fonte de criatividade dos desenvolvedores? - Qual a diferença entre uma produção <i>Indie</i> e a produção triplo AAA? - Qual a diferença na produção de um jogo comercial e a construção de um jogo livre? - Qual a interferência que o <i>Publisher</i> tem no processo de produção e criação?
		Cultura	Você concorda que os games (jogos eletrônicos) são veículos ou produtos culturais? Se SIM, Por quê?
		Effectuation	- Como você Gerencia sua Empresa? - Como você lida com a incerteza do setor? - Como ocorre à relação do desenvolvedor <i>indie</i> e as instituições financeiras? - Como funciona a cadeia de produção de um jogo?
		Contexto	Como você enxerga o atual estágio da produção de jogos no Brasil? - Quais são as mudanças percebidas por você no mercado de <i>games</i> ? Quais as principais dificuldades vivenciadas pelo desenvolvedor <i>Indie</i> ? Como elas são superadas? E quais as consequências para produção do jogo?
		Ação Empreendedora	- Como você decidiu empreender no segmento de <i>games</i> ? - Como se deu a sua trajetória empreendedora nesse campo?

APÊNDICE C - PROTOCOLO DE PESQUISA (2)

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO – UFPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS - DCA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PROPAD**

DISCRICÃO DAS EMPRESAS /HISTÓRIA

I	Breve Histórico da Empresa?	✓
II	Data de Fundação?	✓
III	Número de Colaboradores que compõem a equipe/time?	✓
IV	Principais jogos publicados?	✓