Maio 2024

\Save_Game.dev

INDÚSTRIA DE GAMES EM SÃO PAULO

Plano de Ações de Desenvolvimento Setorial 2024-2030

Elaborado por:

Pedro Santoro Zambon

Savegame.dev

SEBRAE

EQUIPE

SAVEGAME.DEV

Dr. Pedro Santoro Zambon
Diretor e Coordenador de pesquisa

Dra. Ana Heloíza Vita Pessotto
Gestora de projetos e Pesquisadora

Ms. Alberto José Miranda Vaz
Pesquisador

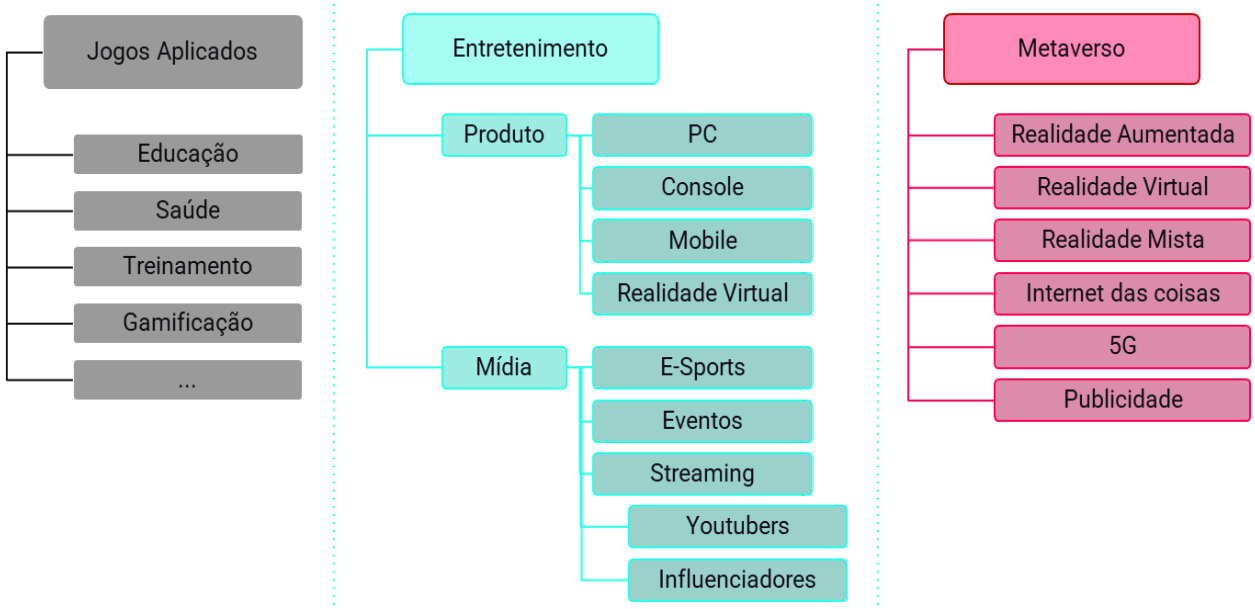
ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO 4
2.CENÁRIO ATUAL DO ECOSSISTEMA DE GAMES DE SÃO PAULO 6
2.1 Brasil dentro do cenário internacional 6
2.2 Cenário do Estado de São Paulo 9
2.3 Políticas Públicas em São Paulo 12
2.3 Comunidades de desenvolvimento de games em São Paulo 14
3.ESTÁGIO DE MATURIDADE DO CLUSTER DE GAMES DE SÃO PAULO 16
4.DESAFIOS, OBJETIVOS E INDICADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE GAMES DE SÃO PAULO 21
DESAFIO 1: Governança 23
DESAFIO 2: Qualificação profissional 24
DESAFIO 3: Ecossistema empresarial 25
5.PLANO DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE GAMES EM SÃO PAULO 27
6.EFICÁCIA E VIABILIDADE DAS AÇÕES 42
CONSIDERAÇÕES FINAIS 53
REFERÊNCIAS 54

1.
INTRODUÇÃO

O presente documento pretende apoiar o Sebrae-SP na implementação do programa Crie Games. Este relatório, contratado pelo Sebrae-SP e realizado pela empresa de consultoria Savegame.dev, sob coordenação do consultor Dr. Pedro Santoro Zambon, tem como objetivo identificar, através de metodologia comprovada, o estágio de maturidade do cluster de jogos digitais do Estado de São Paulo e propor um plano de ações estratégicas para seu desenvolvimento.

A Indústria de Jogos Digitais é multifacetada em diversas cadeias produtivas de modelos de negócio distintos, que navegam em torno dos jogos digitais, compreendidos como um produto cultural, criativo e tecnológico, inerentemente interativo. O setor pode ser observado pelo prisma de três categorias distintas.



Indústria Multifacetada de Jogos Digitais| Produção própria

Os **Jogos Aplicados**, *serious games,* utilizam a tecnologia dos jogos digitais como meio para um outro fim, seja para um tratamento de saúde, um processo educativo ou de treinamento.

Os de **Entretenimento** são jogos cuja motivação do produto é a diversão e o entretenimento que ele proporciona. Podemos observá-los por duas óticas: a do produto, que engloba o segmento que cria esses jogos em suas múltiplas plataformas, seja PC, dispositivos móveis, consoles ou realidade virtual; e a da mídia, uma cadeia produtiva em torno de campeonatos de *e-sports*, eventos, *streaming*, plataformas e seus influenciadores.

O **Metaverso** é um segmento de fronteira que utiliza tecnologias e métodos dos games para aplicações que buscam diminuir a fronteira entre o virtual e o real, com o transbordamento da vida cotidiana para ambientes digitais e interativos, tanto no universo privado quanto no trabalho.

Cada um destes segmentos possui processos produtivos, modelos de negócios e cadeias demasiadamente distintas para que seja possível abarcá-los em um mesmo mapeamento. Destaca-se, portanto, que o presente relatório aborda a dimensão do jogo enquanto produto e seus criadores. Esta definição busca atender a demanda do Sebrae-SP de instrumentos que possam potencializar a geração de renda e emprego a partir do desenvolvimento de um polo de criação de jogos no Estado de São Paulo.

O presente relatório é resultado de mais de 15 anos de investigações multidisciplinares direcionadas à análise do ecossistema brasileiro e paulista de jogos digitais à luz das melhores práticas internacionais de políticas públicas, apoio ao setor de jogos digitais, ecossistemas e clusters das Indústrias Criativas. Faz parte de um conjunto de mapeamentos e análises de ecossistemas de desenvolvimento de jogos digitais realizados pela Savegame.dev com base na metodologia desenvolvida por Zambon (2020). Dentre os relatórios públicos que utilizaram a mesma metodologia, então "Plano Setorial de Games de Fortaleza", publicado pelo Instituto Juventude e Inovação, ligado à Prefeitura de Fortaleza, e o "*Diagnostic Review of the Video Games Sector in Dominican Republic*", publicado pela Organização Mundial de Propriedade Intelectual em parceria com o Ministério de Indústria e Comércio da República Dominicana.

O “Plano de Ações de Desenvolvimento setorial de São Paulo” tem como objetivos: a compreensão das características e o nível de maturidade econômica e de colaboração do ecossistema de jogos digitais de São Paulo; e a instrumentalização dos agentes de formulação de políticas públicas ou privadas quanto aos potenciais e desafios do ecossistema de jogos, pautando futuras ações para o desenvolvimento do setor em sinergia com as demais instituições parceiras. A meta da iniciativa é contribuir para que o setor produtivo de games de São Paulo se consolide no grau de maturidade até 2030.

2.

CENÁRIO ATUAL DO ECOSSISTEMA DE GAMES DE SÃO PAULO

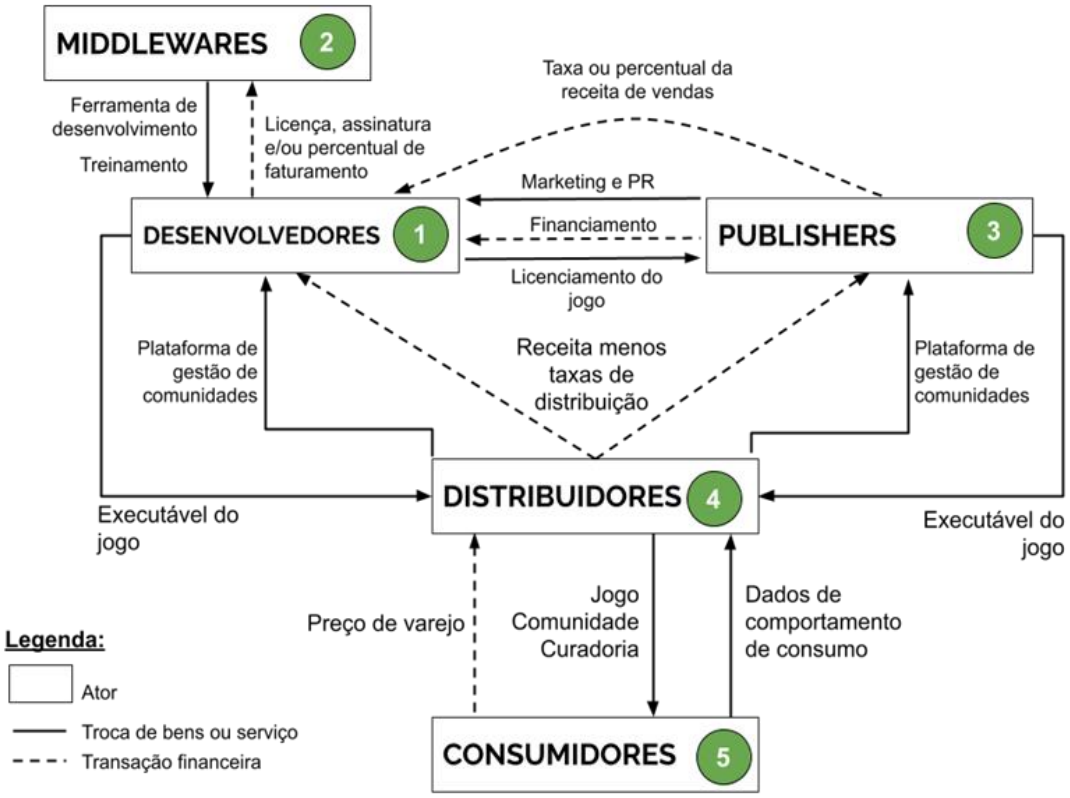
2.1 Brasil dentro do cenário internacional

Atualmente, o Brasil é o décimo maior mercado de games do mundo, com mais de 100 milhões de jogadores que gastaram US$ 2,7 bilhões de dólares em 2022 (NEWZOO, 2023), com a perspectiva de chegarem aos US$ 3,5 bilhões até 2025. Principal mercado da América Latina, e segundo maior mercado do Sul Global, atrás apenas da China, com seus padrões de consumo se aproximando da média dos países ricos, o Brasil tem potencial para saltar para a sexta colocação global em consumo, ultrapassando o Reino Unido.

Liderada pelo surgimento do mercado de jogos para smartphones, a última década tem sido crucial para a consolidação do setor. De US$ 70,6 bilhões de dólares em 2012, ultrapassando a barreira dos US$ 100 bilhões em 2016, o consumo de jogos no mundo chegou a US$ 184 bilhões em 2023. São mais de 150% de crescimento em faturamento em uma década. É um setor jovem, intensivo em tecnologia, resultante de um produto cultural e criativo, que gera grandes oportunidades para criadores emergentes de todo o mundo.

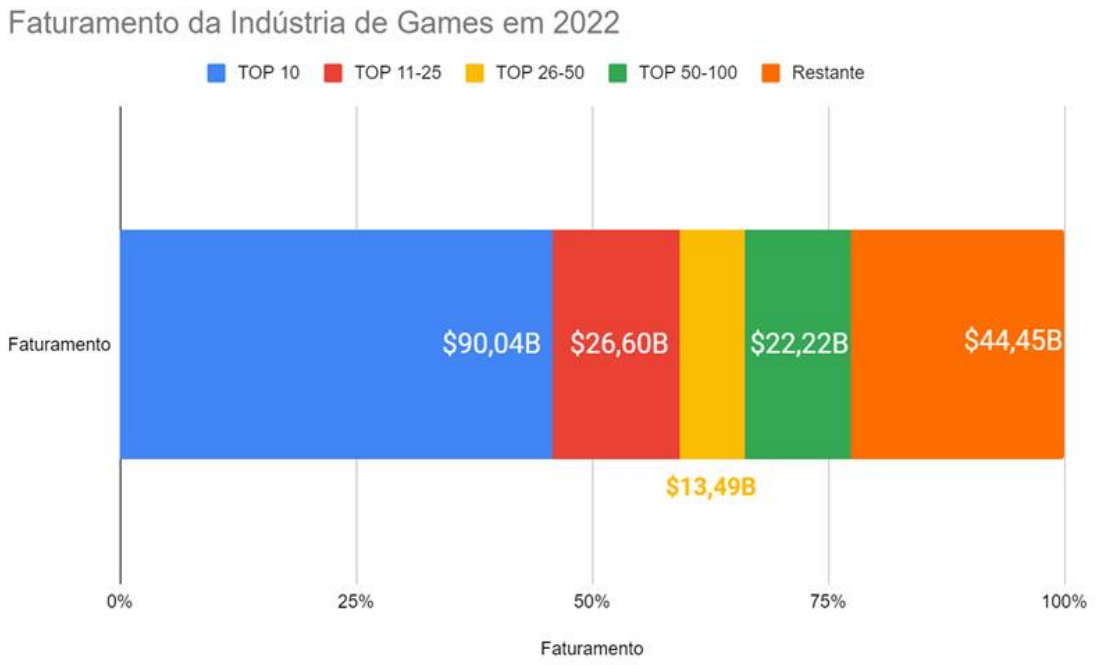
Deste mercado consumidor pujante e crescente surge uma emergente cena de criação de jogos nacionais que vêm se multiplicando de forma vertiginosa na última década. A estimativa da Pesquisa da Indústria Brasileira de Games (Fortim, 2022), encomendada pela Associação Brasileira das Desenvolvedoras de Jogos Digitais Eletrônicos – Abragames, é de que, entre 2014 e 2018, o número de desenvolvedoras tenha crescido cerca de 167%, e entre 2018 e 2022, aproximadamente 152%. No começo da década, o Brasil tinha em torno de 150 empresas de games e em 2018 se aproximou de 400. Em 2022, o país ultrapassou a barreira de 1000 empreendimentos.

Na cadeia de valor do setor de jogos digitais, as empresas brasileiras se concentram na atividade de desenvolvimento de jogos, enquanto o controle da distribuição, publicação e das ferramentas de desenvolvimento ainda está centralizado em empresas internacionais.



Cadeia de Valor do setor de Jogos Digitais | Zambon (2020)

Grande parte dos resultados financeiros desse mercado estão concentrados em agentes transnacionais sediados em meia dúzia de países na América do Norte, Europa e Ásia. As dez maiores empresas em faturamento no setor de games no mundo retêm mais de 45% de toda renda gerada, centralizadas sobretudo nas plataformas de distribuição, fabricantes de consoles e *publishers*, que são mediadoras entre o desenvolvimento e o lançamento comercial. As 100 maiores empresas acumulam 77,4% do faturamento do setor. Ou seja, todos os outros empreendimentos de games no mundo disputam pouco mais de US$ 44,45 bilhões.



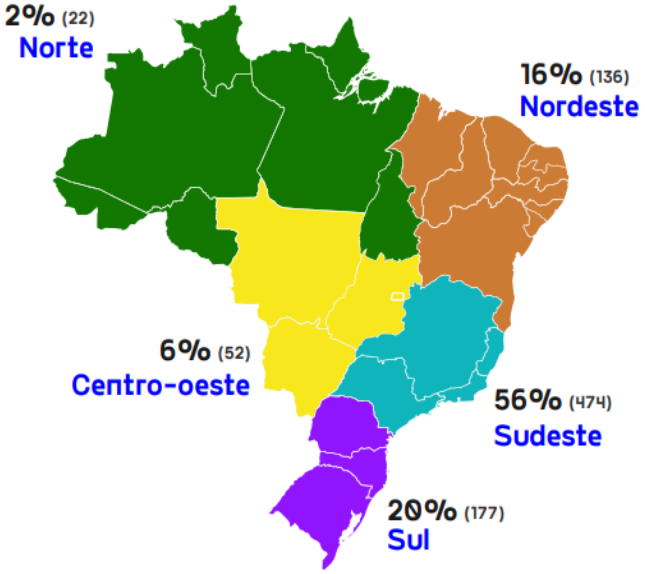
Faturamento da Indústria de Games| Produção própria com dados da Newzoo (2023)

A compreensão das disparidades geográficas e de concentração econômica da indústria são importantes para entender em que local o Brasil está inserido na cadeia produtiva global. Enquanto mercado consumidor, é protagonista regional com impacto global. Enquanto produtor, concentra empresas de desenvolvimento de jogos que estão buscando espaço de protagonismo no competitivo mercado global.

O ano de 2023 foi particularmente especial para a Indústria Brasileira de Jogos Digitais. O Brasil foi escolhido país homenageado na GAMESCOM, maior evento de games do mundo que acontece em Colônia, na Alemanha. A homenagem foi fruto de um cenário geopolítico mundial que favorece a indústria brasileira. O mercado chinês, maior do mundo, enfrenta dificuldades com mudanças regulatórias locais. A Europa, em especial o Leste Europeu, principal polo emergente de desenvolvimento de jogos dos últimos anos, enfrenta uma crise por consequência da guerra na Ucrânia. América do Norte e Reino Unido enfrentam problemas relacionados à falta de mão de obra e disponibilidade de talentos, pois toda população jovem disponível já está economicamente posicionada. Nesse sentido, a América Latina, liderada pelo Brasil, disputa as novas fronteiras produtivas da indústria com o Norte da África e Oriente Médio, liderados pela Arábia Saudita, e o Sul da Ásia, liderado pela Malásia e Indonésia.

2.2 Cenário do Estado de São Paulo

O Brasil tem 1042 estúdios de jogos digitais atuantes (ABRAGAMES, 2024). A região sudeste é responsável pela maior fatia de faturamento da indústria nacional, com 3 empresas de grande porte, das quais 1 empresa com faturamento entre R$ 16,1 milhões e R$ 30 milhões e 2 empresas com faturamento na faixa R$ 30,1 milhões a R$ 90 milhões. Mas de forma geral, a região é majoritariamente composta por empresas de médio e pequeno porte.



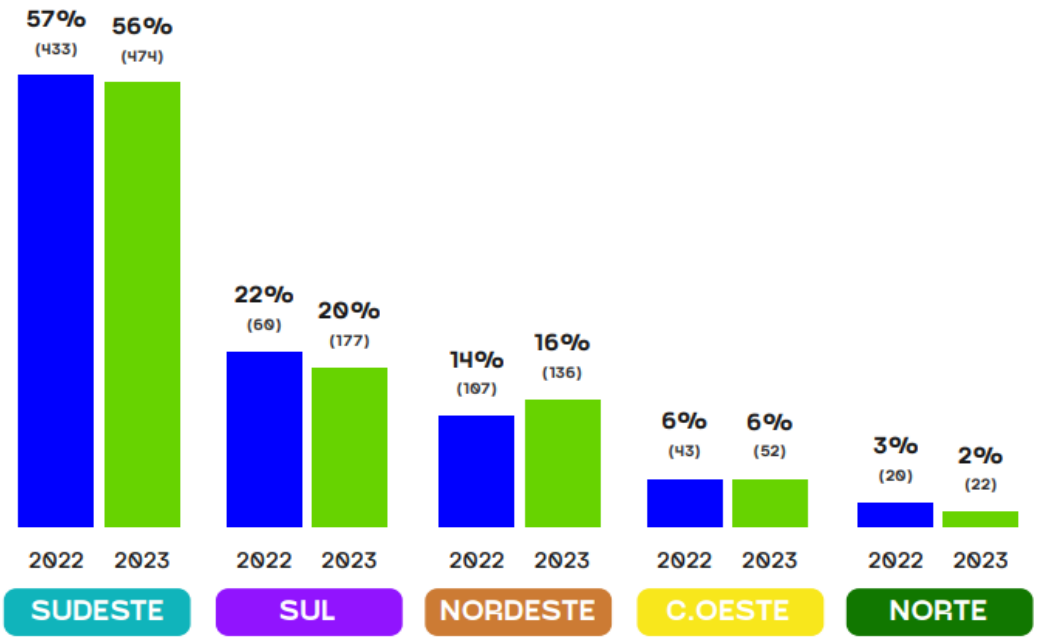
Fonte: Pesquisa Capacidade de Produção da Indústria Brasileira de Games (2023)

O mapeamento de 2023, realizado pela Abragames e Apex, confirmou, mais uma vez, São Paulo como principal polo do setor no Brasil, com 302 empresas de jogos dentre as 1042 identificadas no país. Das empresas paulistas, 55,3% têm sede no município de São Paulo, demonstrando uma alta concentração de empresas na capital paulista.

O Estado de São Paulo também é responsável por grande parte do faturamento nacional no setor, com R$ 150 milhões de um total de R$ 774 milhões de faturamento da indústria nacional, o que corresponde a 19,5%.

Em 2019, o Arranjo Produtivo Local (APL) de Games da Região Metropolitana da cidade de São Paulo foi reconhecido pelo Grupo de Trabalho Permanente para APLs – GTP APL, ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços – MIDIC. Em 2020, o APL foi reconhecido pelo Programa de Fomento de Arranjos Produtivos Locais Paulista, no âmbito da Secretaria de Desenvolvimento Econômico – SDE, gerido pelo Núcleo Softex Campinas (NSC) com respaldo da associação setorial nacional, a Abragames, e do coletivo de empresas de desenvolvimento de jogos digitais de São Paulo, a SP Jogos.

Para além do NSC, uma série de instituições públicas e privadas estão aderindo ao esforço atual de dinamizar o setor de games, tais como Spcine, Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo, Sebrae-SP, SP Negócios, ADE SAMPA, InvestSP, Centro Paula Souza, Parques Tecnológicos e associações setoriais como Abragames e SP Jogos.



Fonte: Pesquisa Capacidade de Produção da Indústria Brasileira de Games (2023)

Fonte: Pesquisa Capacidade de Produção da Indústria Brasileira de Games (2023)

2.3 Políticas Públicas em São Paulo

A **Spcine**, empresa de cinema e audiovisual de São Paulo[1], iniciou sua atuação para o setor de jogos em 2016 com três editais direcionados à jogos. O primeiro investiu R$ 200 mil reais no desenvolvimento de projetos de conteúdo em diferentes formatos, incluindo games, em parceria com o *Canada Media Fund*. O segundo foi um concurso de produção transmídia entre games e animação, o Batalha Animada, com um investimento de R$ 100 mil reais para o desenvolvimento, por estúdios de São Paulo, de protótipos de jogos baseados em propriedades intelectuais de animação, edital que contou com uma segunda edição em 2018. Por fim, lançou também o edital de produção que investiu um total de R$ 1,48 milhão para o desenvolvimento de jogos de empresas da capital, com destaque para jogos de sucesso internacional como *Relic Hunters* da *Rougue Snail*, *No Heroes Here* da *Mad Mimic*, e *Dodgeball Academia* da *Pocket Trap*.

Em 2017 e 2018, a instituição realizou duas edições do edital KOHQ, concurso de produção transmídia de games com base em propriedades intelectuais de histórias em quadrinhos, investindo R$ 80 mil na primeira edição e R$ 185 mil na segunda. Em 2019, surge o edital de *publishing*, com investimento de R$ 700 mil reais para custear a publicação e o marketing de jogos em fase final de desenvolvimento por estúdios paulistanos.

Em 2020, o edital de *seed money* para desenvolvimento de jogos investiu R$ 400 mil na produção em 8 protótipos de jogos paulistanos, inaugurando, em 2021, a primeira incubadora específica para projetos de games do país, Spgame_Start, política que se mantem ativa desde então. A incubadora tem o objetivo de ampliar a qualidade dos produtos finais dos projetos contemplados pelos editais por meio de uma infraestrutura com suporte de capacitação e mentoria. Além disso, buscou-se a formação de redes de contatos e ações para estimular a captação de investimento adicional privado para os jogos, permitindo a realização de versões ampliadas e comercialmente mais atrativas dos produtos realizados com os recursos do edital.

Em 2024, a Spcine lançou seu primeiro edital voltado para pessoas físicas e profissionais da indústria, o edital de Conceito - Novos Talentos na Indústria de Games com premiação de R$ 15 mil reais para 15 projetos de game designers emergentes, num total de R$ 225 mil reais para a elaboração de documentos de planejamento de produção com auxílio de workshops e capacitações. Os melhores projetos serão selecionados para uma premiação adicional, subsidiando a participação na Game Developers Conference (GDC) em São Francisco, Califórnia, em 2025.

Em 2024, também foi lançado o Spgame_Lab, primeiro laboratório de *playtest* público do país, envolvendo a capacitação de 20 bolsistas de *playtest* e 4 monitores para inserção profissional de jovens no setor produtivo de games. Com investimento de R$ 200 mil reais oriundos de emenda parlamentar do então vereador Daniel Annenberg (PSB), o laboratório está sendo executado em parceria com o Núcleo Softex Campinas. O laboratório oferece teste de jogos gratuitamente para

[1] **Iniciativa da Prefeitura de São Paulo com foco no desenvolvimento dos setores de cinema, TV, games e novas mídias.**

estúdios de games de todo o país, com prioridade para estúdios da capital paulista e do Estado de São Paulo, respectivamente.

A SP Negócios passou a incluir o setor de games como área estratégica, realizando em 2022 o workshop SP Tech Conecta Games para compreender as demandas por políticas de incentivo, oportunidades de investimento, apoio e impulsionamento dos atores do ecossistema do setor de games em São Paulo.

A ADE SAMPA, por sua vez, lançou em 2022 a sua primeira ação específica para o setor, o Vai Tec Games, apoiando um programa de aceleração para estúdios de games da cidade de São Paulo. O projeto foi continuado e intitulado Programa SAMPA Games, por VAI TEC. Destaca-se que as iniciativas da SPCine, SP Negócios e ADE SAMPA são voltadas, até o momento, exclusivamente para a cidade de São Paulo.

A Secretaria da Cultura, Economia e Indústria Criativas do Estado de São Paulo promove editais direcionados para o financiamento do setor de games desde 2019, por meio do PROAC, Programa de Ação Cultural, principal instrumento de financiamento direto à cultura no Estado. Com cota de 50% dos recursos destinado às empresas sediadas no interior paulista, foram destinados R$ 7,45 milhões ao setor em 5 editais com valores de R$ 50 mil a R$200 mil por projeto.

Em 2023, a Lei Paulo Gustavo (LPG) destinou R$1,95 bilhão para o fomento de produções audiovisuais, dentre as quais figuram os jogos digitais. No edital de Games e XR de 2023, foram R$ 18 milhões investidos em produtos com orçamento entre R$ 500 mil e R$ 1 milhão por projeto. No edital da Lei Paulo Gustavo do Município de São Paulo, gerenciado pela Spcine, foram R$ 4,4 milhões para projetos de R$ 400 mil reais. Incluindo editais de outros municípios, foram investidos em torno de R$ 24 milhões de reais na produção de jogos no Estado de São Paulo em 2024.

2.3 Comunidades de desenvolvimento de games em São Paulo

Quanto à articulação entre empresas e profissionais, o estado de São Paulo, especialmente sua capital, tem um papel estratégico para o setor de jogos digitais no país e na América Latina. Além de ser sede da associação nacional, Abragames, a cidade hospeda grandes eventos destinados ao setor, como o ***BIG Festival*** (*Best International Games Festival*), que acontece desde 2012. O festival é a mais importante competição de games independentes da América Latina. Além disso, é uma das principais plataformas de lançamentos de jogos da América Latina para o mundo e proporciona um cenário ideal para a geração de negócios (B2B) através de palestras e, principalmente, das rodadas de negócio. Em 2023, o evento recebeu 725 empresas de 56 países, incluindo o Brasil (ABRAGAMES, 2023). O evento se juntou à *GAMESCOM* e, a partir de 2024, será ***GAMESCOM LATAM***.

A entidade representativa do setor empresarial é a SP Jogos, presidida por Marcelo Rigon, da Ilex Games de Campinas. Com a formalização do Arranjo Produtivo Local de Games do Estado de São Paulo em 2019, sendo o cluster com maior número de empresas de games do país, surge a necessidade da fundação de uma entidade representativa local para gerir sua governança, espaço ocupado até então pela presença da sede da Abragames na capital paulista. Com o foco da associação brasileira na esfera nacional, a SP Jogos surge em 2020 como um coletivo que participa da estrutura do Núcleo Softex Campinas. O Núcleo Softex Campinas (NSC) é uma entidade que reúne empresas de software e de base tecnológica intensivas em TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação). Seu portfólio de atuação inclui projetos realizados em diferentes regiões do país e no exterior. Sem fins lucrativos, é uma OSCIP – Organização da Sociedade Civil de Interesse Público, que atua como hub de inovação aberto, fazendo a ponte entre empresas, universidades, instituições de pesquisa e governo. A SP Jogos atua como entidade representativa local junto aos formuladores de políticas públicas, e capta projetos por meio de sua parceria com o NSC, incluindo a gestão do laboratório de *playtest* Spgame_Lab, da Spcine, e uma expansão desta ação no interior paulista por meio do edital de Arranjos Produtivos Locais da Secretaria de Desenvolvimento Econômico do Estado de São Paulo.

O coletivo de desenvolvedores de jogos mais antigo de São Paulo é o SPIN, que era um encontro mensal dos desenvolvedores de *indie games* da capital de São Paulo com início em meados de 2014. O evento envolvia exposição de jogos, trocas de experiências e confraternização da comunidade. O SPIN, enquanto coletivo organizado, nunca foi ativo como representante do setor de jogos, sendo seu foco principal o evento, que não possui edições novas desde 2021.

Outro coletivo de destaque é a Firma Gamedev, estabelecida em 2018 por um grupo de desenvolvedores de São Paulo para organizar eventos e iniciativas que apresentem o lado social de fazer jogos. Suas ações conectam jogadores com desenvolvedores independentes. Realiza duas iniciativas principais. Com entrada gratuita e realizado no Sesc em 2023, o *Festival Jogatório* é a feira de games focada na celebração da mente criativa dos desenvolvedores e seus projetos, sejam

eles digitais, de tabuleiro, RPGs de mesa ou até mesmo artistas que se inspiram em jogos. A segunda ação é o *Firmeza Fest*. Com a primeira edição realizada em 2019, na Matilha Cultural, é um festival de jogos independentes que se alinha com a cena de desenvolvimento de jogos independentes no Brasil.

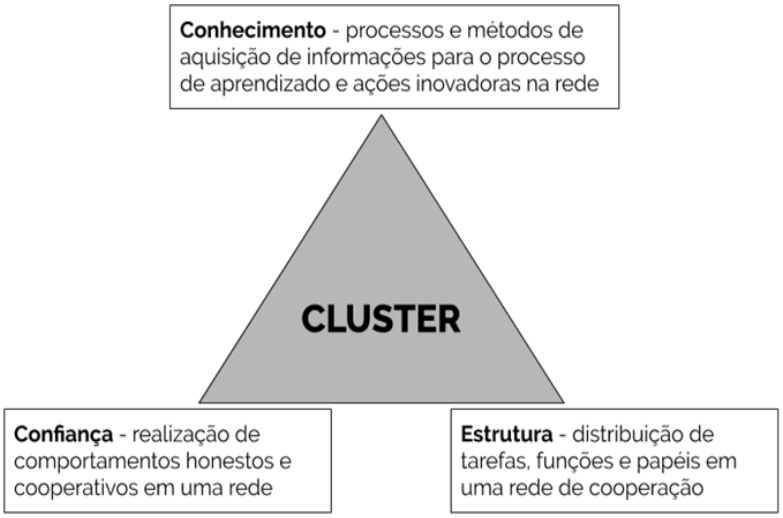
Por fim, destaca-se o surgimento, em 2024, do Hub dos Universitários de Games de São Paulo (HUG-SP). A iniciativa organiza mais de 350 estudantes da cidade de São Paulo das faculdades Anhembi Morumbi, Belas Artes, Méliès, PUC e SENAC. A HUG SP surgiu a partir da reunião de representantes e personalidades proativas de cursos de desenvolvimento de games de universidades da cidade de São Paulo, como forma de conectar os estudantes e criar pontes entre os alunos e o mercado profissional de games. Está no caráter da iniciativa também se posicionar e levar os debates dos universitários para o mercado de games como também os debates da realidade profissional para o consciente do estudante.

3.

ESTÁGIO DE MATURIDADE DO CLUSTER DE GAMES DE SÃO PAULO

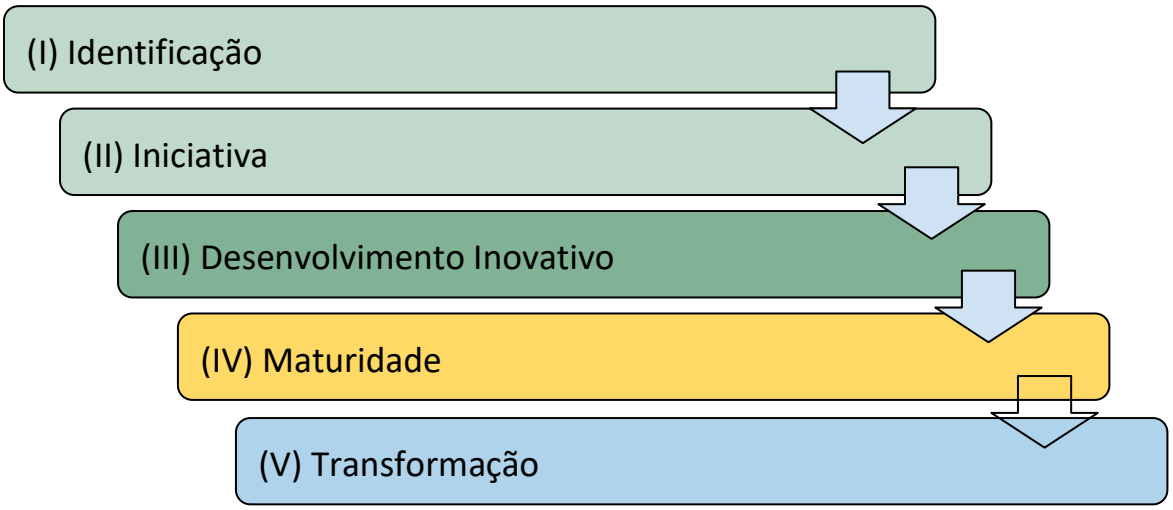
A metodologia de análise do estágio de desenvolvimento de um *cluster* de jogos digitais (Zambon, 2020) permite que os ecossistemas sejam diagnosticados através de indicadores validados de forma teórica-empírica. Cada um dos estágios revela desafios específicos a serem enfrentados pelo *cluster*, bem como as ações sinérgicas mais importantes para superação desses desafios.

Clusters são aglomerações produtivas regionais em rede de determinado setor econômico. A terminologia de *cluster* parte da necessidade do uso de um conceito mais amplo do que por exemplo, dos Arranjos Produtivos Locais, em que a presença da cooperação entre as entidades públicas e privadas da aglomeração e sua governança são condição *sine qua non* para a análise do aglomerado produtivo. Analisando a aglomeração produtiva do setor de games pela ótica da geografia econômica evolucionária, considera-se estágios de maturidade anteriores à constituição do Arranjo Produtivo Local. Observa-se o processo de organização do *cluster* de games de São Paulo sob os mecanismos da administração do conhecimento, a confiança e ações cooperativas entre os agentes e a estrutura disponível nesta rede de cooperação.



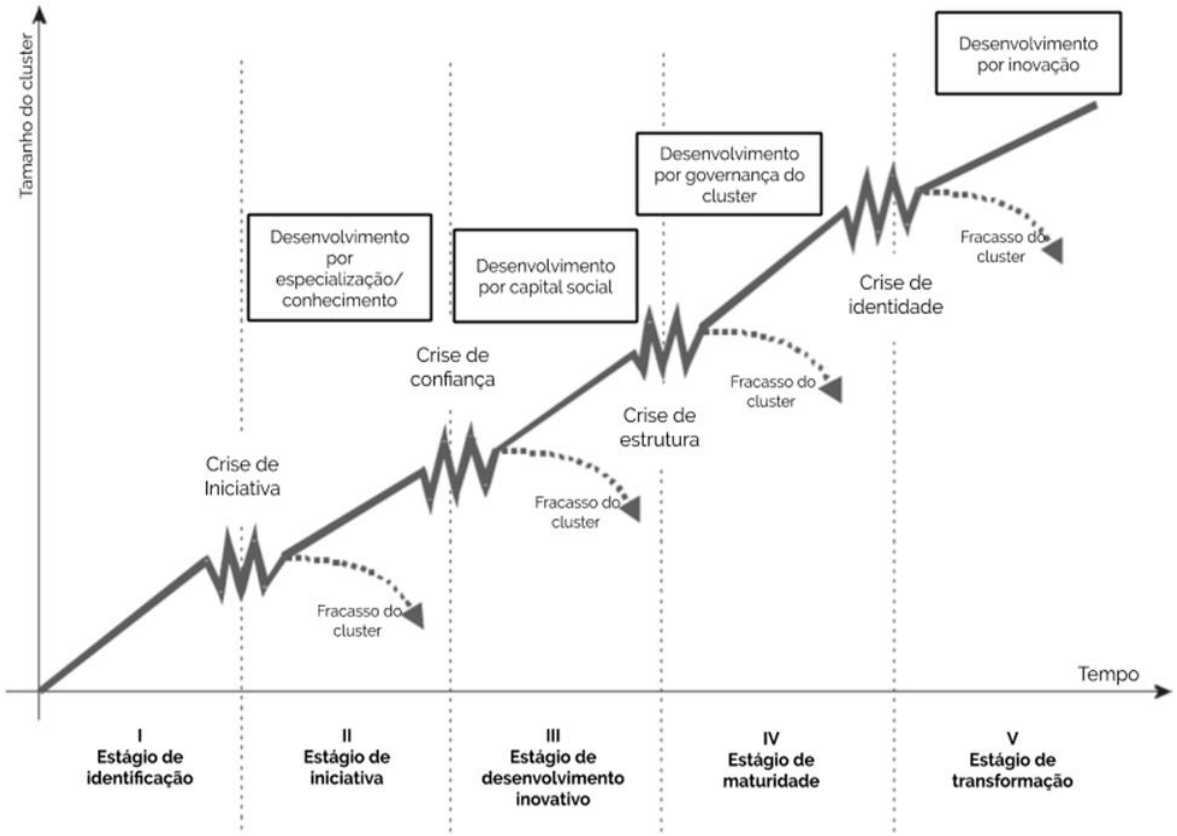
Knop e Olko (2011), tradução de Zambon (2020)

Para este relatório, é aplicado um modelo que avalia o *cluster* de games de São Paulo dentre cinco estágios evolutivos: (I) Identificação, (II) Iniciativa, (III) Desenvolvimento, (IV) Maturidade E (V) Transformação.



Cinco estágios evolutivos dos *Clusters* - Diagnóstico do *Cluster* de Jogos Digitais de São Paulo

Observamos o processo evolutivo dos *clusters* em dois eixos dimensionais: do tempo e do tamanho do *cluster*. No caso do tamanho, são considerados não apenas o número de agentes econômicos em relação ao setor em questão, como também o crescimento de níveis de competição, inovação, capital social e confiança.



Knop e Olko (2011), tradução de Zambon (2020)

(I) Estágio de Identificação

O setor de games de São Paulo demonstra ter superado o primeiro estágio do *cluster*, o de *(I) Identificação*, uma vez que diferentes entidades empresariais, do terceiro setor e do poder público já realizaram o processo de identificar os agentes locais e seus respectivos parceiros para realização de ações cooperativas. Deste processo de identificação, superaram a crise de iniciativa, momento no qual os agentes setoriais alinham expectativas e mobilizam potenciais parceiros a compartilhar informações e perceberem a necessidade de reconhecer e definir o potencial e objetivos comuns.

(II) Estágio de Iniciativa

O *cluster* de São Paulo também superou o segundo nível de maturidade, o estágio de *(II) Iniciativa*, quando os sujeitos do *cluster* já se identificaram e se engajaram na busca de um objetivo comum, e agora buscam especificar os princípios dessa cooperação, baseados em manter uma vantagem competitiva desse processo. Neste momento, começam as primeiras ações de colaboração utilitarista, na busca pelo acesso a recursos comuns, como conhecimento, por meio de programas de capacitação. No processo de evolução dos *clusters*, após a iniciativa de realização das primeiras atividades em comum, esta crescente relação entre os agentes leva a uma *crise de confiança*, em que a diferença de visão e expectativas pode levar a conflitos internos entre os agentes do *cluster*, ou ainda a barreiras que dificultam processos mais amplos de cooperação e sinergia. Este estágio for superado, sobretudo, com as ações sinérgicas de articulação da Abragames na capital na última década, com o surgimento de eventos como o BIG Festival, e a realização de encontros como o SPIN e festivais organizados pela Firma Gamedev. Iniciativas públicas, como a incubadora de games da Spcine, a Spgame_Start, e o Sampa Games, da ADESAMPA, também promovem encontros e trocas de experiências entre emrpeendedores locais.

(III) Estágio de Desenvolvimento Inovativo

Superada a *crise de confiança*, o *cluster* de games de São paulo se encontra na etapa do (III) Desenvolvimento Inovativo. A confiança permite que se iniciem os processos de colaboração altruísta, em que os agentes do cluster passam a se ajudar de forma recíproca. Neste processo, o maior desafio do cluster de São Paulo para *avançar para a sua maturidade* é um gargalo de *governança*. A atual entidade representativa do setor no Estado, SP Jogos, não é formalizada e não possui um processo estabelecido de gestão e planejamento estratégico, com baixo nível de engajamento das empresas líderes do setor local em ações sinérgicas de cooperação. O gargalo na troca de conhecimento entre os agentes também desencadeia uma demanda por competências e infraestruturas indispensáveis para a contínua iniciação, coordenação e controle das atividades da rede. Esta é a chamada *crise de estrutura*, quando estas competências se tornam necessárias para o contínuo desenvolvimento do *cluster*.

A *crise de estrutura* deve ser antecipada com ações sinérgicas que viabilizem os elementos necessários para a evolução desse *cluster*, que devem ser desenvolvidas por meio desta

governança, até então inexistente. Para manter uma vantagem competitiva sustentável, os agentes do *cluster* precisam aprimorar suas ações coletivas. A governança do *cluster* visa especificamente facilitar e melhorar os processos de inovação, permitindo que as empresas do setor consigam se viabilizar nos modelos de negócio vigentes, ferramentas de criação atualizadas e processos de distribuição otimizados. Em outras palavras, está voltada para a principal questão estratégica enfrentada pelos atores envolvidos nos processos de inovação de um *cluster*, se preocupando com o movimento constante dessa cadeia de valor, como ela pode ser reconfigurada através de tempo e onde possíveis novas sinergias podem ser encontradas.

Deste processo de avaliação, podemos delimitar como escopo deste plano, fomentar que o setor de Games do Estado de São Paulo se consolide no estágio de (IV) Maturidade até 2030.

(IV) Estágio de Maturidade

Para atingir o estágio de Maturidade, o *cluster* de São Paulo precisa que suas *empresas locais se coordenem de forma efetiva e estabeleçam um planejamento estratégico efetivo* para que sejam definidas e implementadas as estuturas necessárias para sua consolidação.

O Sebrae-SP pode ocupar esse papel aglutinador, apoiando a SP Jogos, como gestora do Arranjo Produtivo Local de Games do Estado, a estabelecer esse planejamento.

Os próximos capítulos deste relatório pretendem apoiar o Sebrae-SP nessa missão, oferecendo um diagnóstico de desafios e objetivos, além de um *plano de ações*, que deve ser submetido a um processo de avaliação de prioridades junto aos *stakeholders* locais.

4.

DESAFIOS, OBJETIVOS E INDICADORES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE GAMES DE SÃO PAULO

Os apontamentos possibilitaram estabelecer uma visão do estágio de maturidade setorial, e a partir disso, observar o percurso evolutivo para a indústria de jogos digitais de São Paulo alcançar um estado de maturidade. Os três desafios que devem ser superados para se atingir esse estado de maturidade são:

1. **Estabelecer uma infraestrutura de governança**
2. **Fuga de talentos e baixo nível de transferência de conhecimento entre a indústria e a academia**
3. **Oportunidades concentradas e poucos novos agentes econômicos no ecossistema**

O primeiro desafio surge para solidificar a possibilidade de uma estrutura de governança do *cluster* permitindo que ele supere sua crise de estrutura. As ações estabelecidas seguem dois objetivos: *(a) ampliação do nível de engajamento entre os agentes privados do setor; (b) integração de instituições e criação de um espaço de diálogo entre academia, poder público e o setor privado.* Este desafio pode ser superado em *curto prazo*, tendo em vista as iniciativas já consolidadas na região, eventos da indústria e programas de políticas públicas fomentadas nos últimos anos. Para isso, é necessário ampliar a formalização de entidades como a SP Jogos, e o estabelecimento de fóruns permanentes entre empresários, academia, e poder público para alinhamento das ações estratégicas do setor.

O segundo desafio destaca a dificuldade do *cluster* de reter os melhores talentos profissionais, sendo os atuais programas de capacitação profissional incapazes de suprir a demanda crescente por mão de obra qualificada. Os profissionais júniores, recém-formados pelas universidades e faculdades paulistas, ao serem absorvidos pelas empresas locais, acabam sofrendo grande grau de sedução das empresas estrangeiras, em especial diante da *possibilidade do trabalho remoto remunerado em dólar. Desta* forma, assim que a empresa local treina o profissional para ter autonomia e alta produtividade, ele acaba absorvido pela demanda global de talentos profissionais da indústria. A taxa de câmbio dólar-real gerando salários vantajosos para *freelancers* remotos, ou questões como segurança e qualidade de vida estimulando a mudança do profissional para fora do país, tornam a competição com as oportunidades internacionais desigual para os empresários paulistas. Esta estrutura de treinamento e capacitação de profissionais recém-graduados não deveria estar sendo absorvida pelas próprias empresas. As ações para enfrentar esse desafio devem: *(a) ampliar a transferência de capacitação alinhadas com as melhores práticas internacionais; (b) promover melhor coordenação de talentos locais.* Esse desafio pode ser superado em *longo prazo.*

O terceiro desafio parte da dificuldade das empresas entrantes no mercado nas áreas de gestão e negócios de enfrentarem um mercado competitivo superpopuloso sem as ferramentas e conhecimentos necessários para avançar em termos de maturidade empresarial. Os objetivos das ações estabelecidas para enfrentar esse desafio são: *(a) ampliar o conhecimento de gestão e negócios para empresas paulistas; (b) ampliar a internacionalização dos novos entrantes no mercado*. Esse desafio pode ser superado em *médio prazo.*

DESAFIO 1: Governança

Desafio	Objetivos	Indicadores de acompanhamento
Estabelecer uma infraestrutura de governança	Aumentar o nível de engajamento entre os agentes privados do setor	Volume de projetos, empresas, produtos e serviços inovadores desenvolvidos/criados conjuntamente por diferentes agentes do *cluster* (formal ou informalmente)
		Colaboração intra-*cluster* entre agentes de diferentes segmentos
		Engajamento em ações de cooperação
		Fluxo de informação e troca de conhecimento entre os agentes do *cluster*
	Integrar instituições para criação de um espaço de diálogo com a formulação de um planejamento estratégico	Quantidade de encontros de articulação entre agentes institucionais
		Sinergia entre a formação acadêmica e a demanda das empresas
		Sinergia entre o formato das ações públicas de fomento e capacitação e a demanda das empresas

DESAFIO 2: Qualificação profissional

Desafio	Objetivos	Indicadores de acompanhamento
Fuga de talentos e baixo nível de transferência de conhecimento entre indústria e a academia	Ampliar a transferência de conhecimento e capacitação alinhados com as melhores práticas internacionais	Absorção de vagas de trabalho locais por profissionais formados localmente
		Avaliação de qualidade dos cursos de formação
		Quantidade de professores/tutores com experiência profissional de nível internacional
		Quantidade de lançamentos comerciais de projetos surgidos como *spin-offs* de cursos de formação.
	Promover melhor coordenação de talentos locais	Quantidade de *meetups* (encontro que reúne diversos profissionais, investidores e empreendedores para criar relacionamentos) e iniciativas de *matchmaking* (sessões para encontrar as parcerias adequadas)
		Número de novos estúdios independentes como *spin-offs* de cursos de formação
		Quantidade de projetos fruto de colaboração intra-*cluster*

DESAFIO 3: Ecossistema empresarial

Desafio	Objetivos	Indicadores de acompanhamento
Oportunidades concentradas e poucos novos agentes econômicos no ecossistema	Gerar novas empresas sustentáveis no Estado de São Paulo	Quantidade de empresas com jogos em distribuição comercial
		Quantidade de empresas com contrato de *publishing* ou investimento privado
		Volume de emprego gerado por novas empresas
		Volume de jogos inscritos em festivais
		Volume de contratos de prestação de serviço dentro e fora do *cluster*
		Quantidade de empresas participantes e egressas de programas de incubação e aceleração
	Ampliar a internacionalização dos estúdios paulistas	Quantidade de empresas participantes na rodada de negócios da *GAMESCOM LATAM*
		Quantidade de empresas na deleção de eventos internacionais
		Quantidade e volume de contratos de prestação de serviço e licenciamento internacionais

Para cada um dos objetivos destacados sugerimos um conjunto de indicadores de acompanhamento que devem ser afetados diretamente pelas ações propostas neste relatório. A eficácia das ações propostas, portanto, poderá ser mensurada pelo acompanhamento desses indicadores. Os indicadores pontuados são qualitativos e quantitativos e diferentes formas de mensuração são possíveis para acompanhar o resultado das ações.

Neste acompanhamento de ações, para avaliação de impacto das iniciativas implementadas, recomenda-se alguns métodos por meio da validação de contrafactuais que permita verificar os resultados com ou sem a existência dos programas e ações. Em outras palavras, avaliar se o crescimento de indicadores como "Número médio de colaboradores por empresa" ou "Faturamento anual por empresa" ocorreu por decorrência das ações ou por fatores externos às ações implementadas. Como método de avaliação, não indicamos a comparação de indicadores entre os agentes beneficiários das ações *versus* aqueles que não são beneficiários dentro do próprio *cluster*. O motivo para isso é que as ações de desenvolvimento de *clusters* geram transbordamentos de seus efeitos em todos os agentes do ecossistema, mesmo àqueles que não se envolveram diretamente nas atividades.

5.

PLANO DE AÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO SETOR DE GAMES EM SÃO PAULO

A indústria de jogos digitais de São Paulo tem um imenso potencial de crescimento e inovação. Para aproveitá-lo é crucial estabelecer um quadro estratégico e abrangente que promova o desenvolvimento e a prosperidade do setor. Ao implementar uma série de iniciativas e políticas direcionadas aos games, o Estado de São Paulo pode se posicionar como um centro regional e global para o desenvolvimento de jogos digitais, atraindo talentos, investimentos e reconhecimento internacional.

• Incentivos Fiscais: Implementar incentivos e benefícios fiscais que estimulem profissionais qualificados a permanecer na indústria de jogos de São Paulo. Isso evitará a fuga de talentos para outros mercados regionais ou internacionais. Por exemplo, o Canadá oferece uma variedade de incentivos fiscais, incluindo incentivos trabalhistas, créditos fiscais para pesquisa e desenvolvimento (P&D) e créditos fiscais para serviços de produção. Esses incentivos atraíram grandes estúdios de jogos, levando ao crescimento de uma próspera indústria de desenvolvimento de jogos no país. Além disso, a França oferece um crédito fiscal de videogame que cobre até 20% das despesas elegíveis relacionadas ao desenvolvimento de jogos. Este crédito levou ao aumento do investimento na indústria francesa de jogos e à criação de títulos inovadores e de sucesso.

• Programas de internacionalização para profissionais: Implementação de programas abrangentes de bolsas de estudo que permitam que desenvolvedores e profissionais de jogos locais façam cursos avançados, *workshops* e programas de intercâmbio em centros de desenvolvimento de jogos estabelecidos em todo o mundo. Isso aumentará suas habilidades, exposição às melhores práticas do setor e expandirá suas redes internacionais.

• **Missões Empresariais para Internacionalização:** Oferecer subsídios para empresas locais de desenvolvimento de jogos participarem de grandes eventos e exposições internacionais de jogos, como *Game Developers Conference*, *Gamescom* e *Tokyo Game Show*. Essa exposição facilitará *networking*, parcerias e compartilhamento de conhecimento com líderes globais da indústria.

• ***Game Jams*, Eventos Regionais de Negócios e Eventos Internacionais de Negócios:** Incentivar a organização de *Game Jams*, onde desenvolvedores locais podem colaborar intensamente para criar e desenvolver conceitos de jogos em um curto período. Além disso, organizar eventos de negócios em São Paulo que atraiam empresas e investidores. Esses eventos podem incluir conferências, *workshops* e sessões de *networking* para destacar o potencial do país como um centro regional de desenvolvimento de jogos. Da mesma forma, organizar eventos de negócios internacionais que atraiam empresas e investidores de um espectro global mais amplo. Isso reforçará a reputação de São Paulo como um participante significativo no ecossistema global de jogos.

• **Fórum Permanente e Internacional da Indústria:** Estabelecer uma plataforma consistente para colaboração e comunicação entre várias partes interessadas na indústria de jogos, incluindo órgãos governamentais, universidades e participantes da indústria. Este fórum pode conduzir discussões políticas, identificar desafios e criar estratégias coletivas para o crescimento da indústria. Ampliar o escopo do fórum da indústria para incluir representantes internacionais. Isso promoverá parcerias transfronteiriças, compartilhamento de conhecimento e iniciativas conjuntas que podem elevar o status de São Paulo na comunidade global de desenvolvimento de jogos.

• **Adoção de jogos educacionais:** Colaborar com instituições e autoridades educacionais para integrar jogos e soluções educacionais desenvolvidos por estúdios locais no currículo educacional local. Isso não apenas promove o aprendizado por meio da gamificação, mas também oferece suporte aos desenvolvedores de jogos locais por meio de compras públicas.

• **Oportunidades de coprodução transfronteiriça e oportunidades de coprodução global:** Facilitar as conexões entre os estúdios de jogos paulistanos e possíveis parceiros de coprodução nas demais regiões do Brasil, e do mundo, a depender da maturidade do estúdio. Isso pode levar a projetos de jogos colaborativos e expandir o alcance da indústria. Oportunidades globais de coprodução: da mesma forma, explorar conexões com estúdios internacionais de regiões como América do Norte, LATAM, MENA, Europa e Ásia. Os empreendimentos de coprodução podem levar a projetos de jogos diversos e inovadores.

• **Estabelecimento de *Hubs* Físicos e Suporte para *Playtesting Labs*:** Criar *hubs* físicos bem equipados e estruturados nos principais centros de desenvolvimento. Esses *hubs* devem fornecer um ambiente de trabalho propício, oportunidades de *networking* e recursos alinhados com as necessidades dos desenvolvedores de jogos. Além disso, fornecer recursos e suporte para o estabelecimento de laboratórios de *playtesting*. Esses laboratórios ajudarão os desenvolvedores de jogos a coletar *feedback* e refinar seus jogos antes do lançamento.

• **Fundo Público para Protótipos, Desenvolvimento de Jogos Completos e Pesquisa e Desenvolvimento:** Alocar fundos públicos especificamente designados para o desenvolvimento de protótipos de videogames. Esse suporte pode permitir que os estúdios experimentem conceitos e ideias inovadoras. Além disso, deve estabelecer um fundo dedicado a financiar o desenvolvimento completo de games. Isso pode fornecer um apoio financeiro crucial para os estúdios levarem seus projetos ao mercado. Da mesma forma, criar um fundo público para apoiar a pesquisa aplicada e o desenvolvimento de tecnologias no setor de jogos digitais, o que pode impulsionar a inovação e os avanços tecnológicos na indústria.

• **Mapeamento Setorial e Pesquisas:** Realizar pesquisas regulares e mapeamento setorial de empresas locais de desenvolvimento de jogos. Isso fornecerá informações valiosas sobre modelos de negócios, tendências do setor e oportunidades de crescimento.

• **Linhas de Empréstimos:** Facilitar o acesso a empréstimos subsidiados destinados a financiar projetos e empresas do setor de desenvolvimento de jogos de São Paulo. Essa assistência financeira pode ajudar a acelerar as iniciativas de desenvolvimento de jogos.

• **Programas de estágio e treinamento:** Aumentar a competitividade dos estúdios de jogos locais oferecendo financiamento para programas de estágio. Isso permitirá que os estúdios contratem e treinem profissionais emergentes, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades.

• **Cursos técnicos gratuitos para iniciantes e avançados:** Oferecer financiamento para cursos técnicos de nível iniciante que fornecem aos aspirantes a desenvolvedores de jogos as habilidades básicas necessárias para entrar no setor. Da mesma forma, fornecer financiamento para cursos técnicos avançados que permitam que profissionais experientes aprimorem ainda mais seus conhecimentos no desenvolvimento de jogos.

• **Programas de Qualificação de Empreendedores:** Programas de apoio que oferecem cursos gratuitos destinados a qualificar empreendedores para estabelecer e operar estúdios de jogos de sucesso em São Paulo.

• **Programas de Capacitação de Lideranças do *Cluster*:** Programas de apoio para formação de lideranças de comunidades, instituições e programas do *cluster* local, oferecendo cursos gratuitos de formação.

As categorias apresentadas foram listadas entre 41 ações estratégicas possíveis, com base em programas fomentados por políticas públicas.

1. Apoiar a implantação de novos cursos de formação técnica e superior aderente às práticas de mercado e necessidades da ndústria de jogos de São Paulo;
2. Apoiar a realização de eventos com palestras para a capacitação de empresas e profissionais do setor de jogos digitais;
3. Apoiar a realização de eventos de *networking* em São Paulo e no interior, com foco em compartilhamento de informações, recursos e oportunidades dentro da comunidade paulista;
4. Apoiar programas de pesquisa e extensão em São Paulo que tangenciam as atividades do setor de jogos digitais;
5. Apoiar a realização de eventos de negócio em São Paulo para atrair empresas e investidores;
6. Apoiar a realização de pesquisas e mapeamentos setoriais de empresas e profissionais do *cluster* de jogos digitais de São Paulo;
7. Oferecer aulas de inglês gratuitas com conteúdo aplicado ao setor de jogos digitais;
8. Desenvolver editais de financiamento para o desenvolvimento de jogos completos;
9. Desenvolver editais de financiamento para o desenvolvimento de protótipos de jogos digitais;
10. Subsidiar programas de estágio e treinamento de profissionais dentro das empresas, para elevar a competitividade dos estúdios de jogos paulistas;
11. Estabelecer um *hub* físico estruturado adequadamente, promovendo ambientes de trabalho, conexão e realização de ações aderentes a indústria de jogos;
12. Estruturar um programa de práticas de base para auxiliar a entrada e construção de portfólio para novos profissionais;
13. Financiar a criação de laboratórios de *playtest*;
14. Formatar, junto a instituições de ensino superior, uma matriz de competências, disciplinas, ementas e componentes curriculares com as demandas da indústria de jogos digitais;

15. Criar fundo de financiamento para pesquisas e desenvolvimento de tecnologias voltadas ao setor de jogos digitais;
16. Incentivar publicações científicas, pesquisas e produções inovadoras através de subsídios e premiações específicas;
17. Patrocinar prêmios e festivais de jogos digitais originais em São Paulo;
18. Criar e financiar programas de internacionalização de profissionais com bolsas, intercâmbio e cursos em instituições estrangeiras;
19. Promover a organização de *Game Jams*;
20. Promover ações de confraternização entre os agentes do setor;
21. Promover ações para ampliar a inclusão, acessibilidade e diversidade (de gênero, etnia, origem, etc) no setor de jogos;
22. Promover ações que conectem os estúdios de jogos paulistas com oportunidades de coprodução com estúdios de outras regiões do país e internacionais;
23. Promover compras públicas de jogos educativos e soluções baseadas em tecnologias de jogos realizadas por estúdios paulistas;
24. Promover espaços de literacia dos games, como museus e exposições, promovendo a cultura de jogos que direcione o público a se conectar com novas formas de consumo para além do *mainstream*;
25. Promover eventos e ações para conectar pesquisadores, programas de pós graduação e laboratórios de pesquisa com os estúdios de desenvolvimento de jogos em São Paulo;
26. Promover eventos e ações de jogos como forma de solucionar demandas existentes para o Poder Público e Sociedade Civil (indústria 4.0, saúde, educação, treinamentos, etc);
27. Promover fundos de coinvestimento Público Privado para financiar projetos da indústria de jogos em São Paulo;
28. Promover incentivos fiscais e benefícios para facilitar a fixação de profissionais da indústria de jogos em São Paulo, evitando sua evasão para outros mercados regionais, nacionais ou internacionais;
29. Promover linhas de empréstimo subsidiado para financiar projetos e empresas do setor de jogos em São Paulo;
30. Promover programas de mentoria e consultorias especializadas para estúdios de jogos;

31. Promover programas de mentoria entre profissionais experientes e iniciantes do setor de jogos;
32. Realizar feiras e eventos voltados para o público consumidor de jogos em São Paulo, com exposição de jogos, campeonatos de *e-sports* e ações para ampliar a cultura *gamer* no Estado;
33. Realizar Missões de Negócios para internacionalização de empresas por meio de subsídios para eventos internacionais (GDC, Gamescom, Pocket Gamer, XDS, Tokyo Game Show, etc);
34. Realizar um Fórum permanente de articulação entre diversos agentes da indústria de jogos, instituições, poder público municipal e estadual para o desenvolvimento do setor em São Paulo;
35. Realizar mais programas de incubação/aceleração de estúdios de jogos em São Paulo;
36. Subsidiar a ida de profissionais e empresas de São Paulo para o evento GAMESCOM LATAM (antigo BIG Festival);
37. Subsidiar cursos gratuitos de gestão e negócios para qualificar empreendedores para ampliar a competitividade dos estúdios de jogos em São Paulo;
38. Subsidiar cursos gratuitos para capacitação de competências técnicas avançadas para profissionais que atuam no setor de jogos digitais;
39. Subsidiar cursos gratuitos para competências técnicas iniciantes para atuarem no setor de jogos digitais;
40. Subsidiar cursos gratuitos para capacitação de lideranças de comunidade e instituições para atuarem no desenvolvimento do setor de jogos digitais.
41. Subsidiar a contratação de relatórios e plataformas de Inteligência de Negócios (BI, marketing, *analytics*).

A partir das ações propostas, o setor de games pode ser afetado em diferentes níveis, dos mais iniciantes no setor às grandes empresas. Para organizar e compreender a forma de como isso ocorre, foram determinadas seis etapas em que as ações estão articuladas:

(1) Iniciação; (2) Profissionalização; (3) Formalização; (4) Sustentabilidade; (5) Consolidação e (6) Expansão.

A etapa de **iniciação** afeta os novos entrantes no mercado, aqueles que ainda não iniciaram sua atuação na área de games. Na **profissionalização**, o objetivo é apoiar aqueles que estão dando os primeiros passos na atuação, mas ainda não se profissionalizaram. A terceira etapa são os criadores que já atuam, mas precisam de ajuda para a **formalização**, transformando suas atuações em empreendimentos embrionários. A etapa seguinte envolve os criadores que já tem seus negócios, mas ainda não conseguiram chegar no grau de **sustentabilidade** econômica. Adiante, estão aquelas empresas que já estão crescendo, mas ainda não encontraram **consolidação** no setor. Por fim, estão os empreendimentos líderes do cluster, aqueles que já possuem um modelo de negócios consolidado, mas precisam de apoio para sua **expansão**, sobretudo internacional.

Para cada nível, as ações são avaliadas em três categorias de impacto. O alto impacto caracteriza que a ação afeta diretamente aquele nível. No impacto **médio**, o nível é afetado indiretamente. Por fim, no impacto baixo, o nível é afetado tangencialmente.

A seguir são indicados os níveis de impacto de cada uma das 41 ações propostas para as seis etapas apontadas – (1) iniciação, (2) profissionalização, (3) formalização, (4) sustentabilidade, (5) consolidação e (6) expansão.

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
1. Apoiar a implantação de novos cursos de formação técnica e superior aderente às práticas de mercado e necessidades da indústria de jogos de São Paulo;	Alto	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Médio
2. Apoiar a realização de eventos com palestras para a capacitação de empresas e profissionais do setor de jogos digitais;	Médio	Alto	Alto	Alto	Médio	Baixo
3. Apoiar a realização de eventos de *networking* em São Paulo e no interior com foco em compartilhamento de informações, recursos e oportunidades dentro da comunidade paulista;	Médio	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio
4. Apoiar programas de pesquisa e extensão em São Paulo que tangenciam as atividades do setor de jogos digitais;	Alto	Médio	Baixo	Baixo	Médio	Médio
5. Apoiar a realização de eventos de negócio em São Paulo para atrair empresas e investidores;	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto	Médio

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
6. Apoiar a realização de pesquisas e mapeamentos setoriais de empresas e profissionais do *cluster* de jogos digitais de São Paulo;	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
7. Oferecer aulas de inglês gratuitas com conteúdo aplicado ao setor de jogos digitais;	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio
8. Desenvolver editais de financiamento para o desenvolvimento de jogos completos;	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
9. Desenvolver editais de financiamento para o desenvolvimento de protótipos de jogos digitais;	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Médio	Médio
10. Subsidiar programas de estágio e treinamento de profissionais dentro das empresas, para elevar a competitividade dos estúdios de jogos paulistas;	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Alto	Médio
11. Estabelecer um *hub* físico estruturado adequadamente, promovendo ambientes de trabalho, conexão e realização de ações aderentes a indústria de jogos;	Médio	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
12. Estruturar um programa de práticas de base para auxiliar a entrada e construção de portfólio para novos profissionais;	Médio	Alto	Médio	Baixo	Baixo	Baixo
13. Financiar a criação de laboratórios de *playtest*;	Alto	Médio	Baixo	Alto	Alto	Alto
14. Formatar, junto a instituições de ensino superior, uma matriz de competências, disciplinas, ementas e componentes curriculares com as demandas da indústria de jogos digitais;	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio
15. Criar fundo de financiamento para pesquisas e desenvolvimento de tecnologias voltadas ao setor de jogos digitais;	Baixo	Médio	Baixo	Baixo	Baixo	Alto
16. Incentivar publicações científicas, pesquisas e produções inovadoras através de subsídios e premiações específicas;	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
17. Patrocinar prêmios e festivais de jogos digitais originais em São Paulo;	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto	Médio

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
18. Criar e financiar programas de internacionalização de profissionais com bolsas, intercâmbio e cursos em instituições estrangeiras;	Alto	Alto	Baixo	Baixo	Médio	Médio
19. Promover a organização de *Game Jams*;	Alto	Alto	Alto	Médio	Médio	Baixo
20. Promover ações de confraternização entre os agentes do setor;	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
21. Promover ações para ampliar a inclusão, acessibilidade e diversidade (de gênero, etnia, origem, etc) no setor de jogos;	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto
22. Promover ações que conectem os estúdios de jogos paulistas com oportunidades de coprodução com estúdios de outras regiões do país e internacionais;	Baixo	Médio	Baixo	Alto	Alto	Alto
23. Promover compras públicas de jogos educativos e soluções baseadas em tecnologias de jogos realizadas por estúdios paulistas;	Baixo	Médio	Baixo	Alto	Alto	Alto

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
24. Promover espaços de literacia dos games, como museus e exposições, promovendo a cultura de jogos que direcione o público a se conectar com novas formas de consumo para além do *mainstream*;	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
25. Promover eventos e ações para conectar pesquisadores, programas de pós graduação e laboratórios de pesquisa com os estúdios de desenvolvimento de jogos em São Paulo;	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
26. Promover eventos e ações de jogos como forma de solucionar demandas existentes para o Poder Público e Sociedade Civil (indústria 4.0, saúde, educação, treinamentos, etc);	Baixo	Alto	Alto	Alto	Alto	Médio
27. Promover fundos de coinvestimento Público Privado para financiar projetos da indústria de jogos em São Paulo;	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Alto	Alto
28. Promover incentivos fiscais e benefícios para facilitar a fixação de profissionais da indústria de jogos em São Paulo, evitando sua evasão para outros mercados regionais, nacionais ou internacionais;	Baixo	Alto	Médio	Médio	Médio	Alto
29. Promover linhas de empréstimo subsidiado para financiar projetos e empresas do setor de jogos em São Paulo;	Baixo	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
30. Promover programas de mentoria e consultorias especializadas para estúdios de jogos;	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Médio	Médio
31. Promover programas de mentoria entre profissionais experientes e iniciantes do setor de jogos;	Alto	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio
32. Realizar feiras e eventos voltados para o público consumidor de jogos em São Paulo, com exposição de jogos, campeonatos de *e-sports* e ações para ampliar a cultura *gamer* no Estado;	Alto	Baixo	Baixo	Baixo	Médio	Médio
33. Realizar Missões de Negócios para internacionalização de empresas por meio de subsídios para eventos internacionais (GDC, Gamescom, Pocket Gamer, XDS, Tokyo Game Show, etc);	Baixo	Médio	Médio	Alto	Alto	Alto
34. Realizar um Fórum permanente de articulação entre diversos agentes da indústria de jogos, instituições, poder público municipal e estadual para o desenvolvimento do setor em São Paulo;	Baixo	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio
35. Realizar mais programas de incubação/aceleração de estúdios de jogos em São Paulo;	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	Médio

Ação	Nível					
	1	2	3	4	5	6
36. Subsidiar a ida de profissionais e empresas de São Paulo para o evento GAMESCOM LATAM (antigo BIG Festival);	Baixo	Alto	Alto	Alto	Baixo	Baixo
37. Subsidiar cursos gratuitos de gestão e negócios para qualificar empreendedores para ampliar a competitividade dos estúdios de jogos em São Paulo;	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto	Médio
38. Subsidiar cursos gratuitos para capacitação de competências técnicas avançadas para profissionais que atuam no setor de jogos digitais;	Baixo	Alto	Médio	Médio	Médio	Médio
39. Subsidiar cursos gratuitos para competências técnicas iniciantes para atuarem no setor de jogos digitais;	Alto	Alto	Médio	Médio	Baixo	Baixo
40. Subsidiar cursos gratuitos para capacitação de lideranças de comunidade e instituições para atuarem no desenvolvimento do setor de jogos digitais.	Baixo	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
41. Subsidiar a contratação de relatórios e plataformas de Inteligência de Negócios (BI, marketing, *analytics*).	Baixo	Baixo	Baixo	Alto	Alto	Alto

6.

EFICÁCIA E VIABILIDADE DAS AÇÕES

As ações foram avaliadas pelos critérios da **Eficácia** e da **Viabilidade.**

Na eficácia, foi avaliado o impacto que essa ação terá na superação dos desafios e alcance dos objetivos do setor de jogos digitais de São Paulo. Na viabilidade, foi observado o quanto a ação é possível de ser implementada no contexto atual do setor local. Tanto a viabilidade quanto a eficácia se relacionam com o grau de maturidade do *cluster* e a disponibilidade de recursos. Desta forma, uma eficaz e viável no *cluster* de São Paulo, pode não ser em outros locais e vice versa.

As ações de alta eficácia são aquelas que possuem alto potencial de resultado dado o estágio atual do *cluster* de São Paulo. As de média eficácia são aquelas que podem gerar resultados, com algumas limitações. As de baixa eficácia são aquelas cujo potencial de impacto é limitado pela falta de alguma infraestrutura ou demanda anterior.

As ações de alta viabilidade são aquelas que não demandam muitos recursos ou infraestrutura para sua implementação, ou que as condições para sua realização já existem. As de média viabilidade são aquelas que podem ser implementadas, mas exigem a mobilização de alguns esforços. As de baixa viabilidade são aquelas que demandam grande quantidade de recursos ou algo que geraria uma grande mobilização para ser realizada.

As ações propostas foram avaliadas quanto a eficácia e viabilidade e organizadas a seguir conforme seu grau de impacto no *cluster* de jogos digitais de São Paulo.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Realizar mais programas de incubação/aceleração de estúdios de jogos em São Paulo;	Alta	Alta	As incubadoras e aceleradoras se mostram especialmente capazes de catalisar o amadurecimento de empresas e a entrada de novos agentes, podendo gerar efeitos de forma rápida e consolidada. Com a implementação comprovada da incubadora SPgame_Start, da SPcine Games, o modelo pode ser replicado e aprimorado por outras instituições interessadas.
Apoiar a realização de eventos de negócio em São Paulo para atrair empresas e investidores;	Alta	Alta	Já consolidada, fortalecer a GAMESCOM LATAM enquanto ponto de encontro entre investidores e empresas é uma estratégia fundamental.
Subsidiar a ida de profissionais e empresas Do Estado de São Paulo para a GAMESCOM LATAM (antigo BIG Festival)	Alta	Alta	A GAMESCOM LATAM é o principal encontro do setor de games nacional, gerando resultados para empresários, pelo potencial de B2B, para e profissionais, pelas palestras de qualidade internacional. A ação tem eficácia com viabilidade alta devido ao evento ser realizado na capital paulistana.
Apoiar a realização de pesquisas e mapeamentos setoriais de empresas e profissionais do *cluster* de jogos digitais de São Paulo	Alta	Alta	Os mapeamentos setoriais são essenciais para o acompanhamento de indicadores e avaliação de impacto das ações estabelecidas. A presença da ABRAGAMES na cidade de São Paulo pode favorecer esse levantamento a partir da sua comunidade majoritariamente composta por agentes do *cluster* de São Paulo. Recomenda-se a realização desses levantamentos a cada dois anos, pelo menos.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Subsidiar programas de estágio e treinamento de profissionais dentro das empresas, para elevar a competitividade dos estúdios de jogos paulistas	Alta	Alta	Os estágios e treinamentos são formas de transferir conhecimento das empresas para novos entrantes de forma rápida e eficaz. O dinâmico ecossistema empresarial de São Paulo torna essa ação viável.
Promover programas de mentoria entre profissionais experientes e iniciantes do setor de jogos	Alta	Média	Nas mentorias profissionais, a transferência de conhecimento é fundamental, sendo processo de alta eficiência sobretudo para *soft skills* e competências comportamentais. A viabilidade é limitada pela disponibilidade de profissionais sênior no *cluster* local.
Promover ações para ampliar a inclusão, acessibilidade e diversidade (de gênero, etnia, origem etc.) no setor de jogos	Alta	Média	Um dos maiores gargalos na indústria de games, tanto no nível de consumo como de produção, é o acesso a demografias mais diversas. Promover a diversidade tem alto custo-benefício, uma vez que ela se torna combustível para o surgimento de produtos criativos mais múltiplos, com potencial de retorno comercial, impacto simbólico e social. Todas as ações realizadas podem incluir iniciativas de inclusão e diversidade com a implementação de ações afirmativas. A viabilidade ainda depende de um direcionamento político específico para adoção dessas ações.
Subsidiar cursos gratuitos de gestão e negócios para qualificar empreendedores para ampliar a competitividade dos estúdios de jogos em São Paulo	Alta	Média	Trilhas de conhecimento empreendedor voltados especificamente para a área de games também são rápidas de implementar, com impactos imediatos e boa eficácia em aumentar a maturidade empresarial do ecossistema. A viabilidade média parte das dificuldades e formar uma equipe técnico-pedagógica adequada para esse tema.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Realizar Missões de Negócios para internacionalização de empresas por meio de subsídios para eventos internacionais (GDC, GAMESCOM, Pocket Gamer, XDS, Tokyo Game Show etc.)	Alta	Média	A participação em eventos internacionais é um dos catalisadores mais importantes de maturidade, conectando o ecossistema local às cadeias globais. O alto custo de implementação e subsídio para ações internacionais pode ser um entrave. Ações existentes como o Creative SP precisam ser aprimoradas para viabilizar a participação de novos entrantes.
Desenvolver editais de financiamento para o desenvolvimento de protótipos de jogos digitais	Alta	Média	É essencial criar oportunidades para novos estúdios prototiparem projetos, em especial diante do baixo poder de investimento com recursos próprios. É necessária a consolidação e avaliação dos resultados das ações recentes desenvolvidas, em especial pela Spcine Game, para manutenção desses programas. Sem uma fonte de recursos já definida, com a inexistência de agências locais de fomento com jogos digitais em seu escopo, ou da presença de instrumentos específicos já consolidados na área de cultura ou inovação, tornam baixa a viabilidade do instrumento, dependendo de vontade política municipal e estadual para sua existência.
Financiar a criação de laboratórios de *playtest*	Alta	Média	Atividade altamente eficaz para inserir novos entrantes na carreira profissional de games, mas que pressupõe um parque empresarial mais maduro para absorver a demanda, o que diminui sua prioridade. Viabilidade dependente de recursos razoáveis para sua implementação e a capacidade de absorção local das demandas de *playtest*. Caso para análise é o Spgame_Lab da Spcine.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Desenvolver editais de financiamento para o desenvolvimento de jogos completos	Alta	Média	Forma mais rápida de induzir um ciclo de desenvolvimento de projetos e estúdios, mas dependente de fundo dedicado para sua implementação. Poucos estúdios têm grau de maturidade para absorver a demanda de forma a promover um ciclo de desenvolvimento sustentável.
Promover ações que conectem os estúdios de jogos paulistas com oportunidades de coprodução com estúdios de outras regiões do país e internacionais	Alta	Média	Uma forma eficaz de transbordar conhecimento e recursos econômicos de *cluster* de maior grau de maturidade, mas que pressupõe uma maior capacidade de absorção de demanda e coordenação entre os agentes.
Promover fundos de coinvestimento Público Privado para financiar projetos da indústria de jogos em São Paulo	Alta	Média	Aliar o poder de investimento do Estado, por meio de seus bancos de desenvolvimento, à oferta de *Venture Capital* nacional e internacional amplia a disponibilidade de investimentos no setor. O instrumento exige, entretanto, um ecossistema com um volume maior de empresas em estágios de maturidade maior.
Promover compras públicas de jogos educativos e soluções baseadas em tecnologias de jogos realizadas por estúdios paulistas;	Alta	Média	Utilizar o poder de compras públicas do município para gerar conteúdos educativos relevantes para as demandas das escolas pode ser um caminho para induzir o desenvolvimento empresarial, induzindo a demanda por produtos e gerando contratos.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Promover programas de mentoria e consultorias especializadas para estúdios de jogos	Alta	Média	Os programas de mentoria especializada ajudam a transferir conhecimento, e podem ser implementados de forma razoavelmente fácil. A eficácia pode ser alcançada utilizando programas de mentoria já estabelecidos como a própria Incubadora SPgame_Start, contudo, é limitada pela necessidade de uma metodologia mais estruturada quando se trata da capacitação de estúdios. A dificuldade de encontrar profissionais sênior dispostos a compartilhar esse conhecimento no ecossistema local pode ser um gargalo de viabilidade.
Estabelecer um hub físico estruturado adequadamente, promovendo ambientes de trabalho, conexão e realização de ações aderentes a indústria de jogos	Alta	Baixa	Um *hub* físico compartilhado possui potencial de gerar um espaço colaborativo que promova de forma orgânica o capital social necessário para o amadurecimento do *cluster,* bem como se torna catalisador e centralizador de outras ações. A disponibilização de um espaço para uso exclusivo do setor de jogos digitais, contudo, depende de vontade política e mobilização institucional, o que diminui a viabilidade da ação. Os custos operacionais também dependem de um subsídio específico para seu funcionamento e sustentabilidade.
Formatar, junto a instituições de ensino superior, uma matriz de competências, disciplinas, ementas e componentes curriculares com as demandas da indústria de jogos digitais	Alta	Baixa	A equalização de competências entre mercado de trabalho e a academia é essencial para ampliar a qualidade das formações, mas pressupõe um espaço de interação e governança já estabelecido, e um ecossistema empresarial de maior maturidade.
Promover incentivos fiscais e benefícios para facilitar a fixação de profissionais da indústria de jogos em São Paulo, evitando sua evasão para outros mercados regionais, nacionais ou internacionais;	Alta	Baixa	Mecanismo comprovadamente eficaz para reter e atrair empresas e mão de obra qualificada, mas de baixa viabilidade pela complexidade de implementação de instrumentos de isenção fiscal do porte necessário para ser eficiente.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Criar e financiar programas de internacionalização de profissionais com bolsas, intercâmbio e cursos em instituições estrangeiras	Alta	Baixa	Atrair conhecimento de instituições estrangeiras de ponta seria de grande valia para transferir conhecimento de padrão internacional para agentes do ecossistema local, com custo proporcionalmente baixo ante a estruturar um centro de formação de padrão global em São Paulo. Entretanto, sem demanda para absorver esses profissionais, a política acabaria por formar talentos para serem absorvidos por outros ecossistemas.
Aulas de inglês gratuitas com conteúdo aplicado ao setor de jogos digitais	Média	Alta	O inglês é fundamental tanto para o gerenciamento de negócios como para a absorção de conteúdos técnicos disponíveis no idioma. A indústria é internacionalizada por essência e essa competência idiomática pode ser barreira fundamental para acesso a determinados níveis de maturidade. Com a existência de programas públicos, bastaria ser aplicada uma adaptação que utilize o contexto simbólico e a terminologia dos games como mediador do ensino linguístico.
Apoiar eventos de *networking* em São Paulo e no interior com foco em compartilhamento de informações, recursos e oportunidades dentro da comunidade paulista	Média	Alta	Eventos de networking são importantes para superar a crise de confiança do ecossistema, equalizar demandas e necessidades, e gerar escuta entre os agentes do ecossistema. Ainda que sejam prioritários e de alta viabilidade de implementação, a eficácia depende do potencial de engajamento dos agentes na ação.
Promover espaços de literacia dos games, como museus e exposições, promovendo a cultura de jogos mediada por processos instrução que direcione o público a se conectar com novas formas de consumo para além do *mainstream*	Média	Alta	Um dos problemas da conexão entre o gigante público consumidor local de jogos e a produção dos estúdios de São Paulo é a baixa literacia sobre diferentes conteúdos. Iniciativas em parceria com agentes como o SP Leituras podem ser eficientes para gerar esse processo. O *Hub* Móvel da Spcine é um caso para análise.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Promover eventos e ações para conectar pesquisadores, programas de pós-graduação e laboratórios de pesquisa com os estúdios de desenvolvimento de jogos de São Paulo	Média	Alta	Buscar promover iniciativas que diminuam as fronteiras entre a academia e a indústria podem gerar cooperação e transbordamento de talentos entre os campos.
Apoiar a realização de eventos com palestras para a capacitação de empresas e profissionais do setor de jogos digitais	Média	Alta	Eventos com palestras conseguem trazer de forma facilitada o conhecimento de profissionais de ponta para compartilhamento de conhecimento com agentes do ecossistema local. A prioridade se deve ao potencial da ação conseguir ser implementada de forma rápida, gerando impactos imediatos. O grau reduzido de maturidade do ecossistema local diminui a viabilidade pela necessidade de trazer alguns desses profissionais de outros locais, com a potencial solução de ações online que levam a outro tipo de engajamento. A eficácia de palestras com tempo determinado também não é tão alta, uma vez que alguns temas demandam ações de maior complexidade que não cabem no tempo de uma palestra/painel.
Estruturar um programa de práticas de base para auxiliar a entrada e construção de portfólio para novos profissionais	Média	Alta	Com bom custo-benefício para ampliar o potencial de absorção de talentos emergentes no setor, a ação só se torna eficaz enquanto houver demanda pela contratação de novos profissionais.
Promover a organização de Game Jams	Média	Alta	Ação com potencial de gerar novos projetos e equipes, promover integração dos agentes e capital social, e com proporcional baixo custo de implementação.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Subsidiar cursos gratuitos para capacitação de competências técnicas avançadas para profissionais que atuam no setor de jogos digitais	Média	Média	Os profissionais brasileiros relatam uma dificuldade em acessar conteúdos técnicos de qualidade que ajudem a ampliar a qualidade da produção, com os cursos superiores se mostrando ineficientes em apresentar capacitações para os níveis avançados da indústria. Ainda que a demanda seja urgente, os impactos dependem de uma concomitante ampliação da demanda por mão de obra nos estúdios locais, com o risco de os benefícios dessas ações serem drenadas para estúdios de outras regiões do país. A viabilidade média parte das dificuldades e formar uma equipe técnico-pedagógica adequada para cursos avançados.
Promover ações de confraternização entre os agentes do setor	Média	Média	Semelhantes aos eventos de *networking*, as ações de confraternização possuem como objetivo central conectar os agentes em um ambiente descontraído e informal, ampliando o potencial de criação de capital social entre eles. A eficácia também é dependente do potencial de engajamento e a viabilidade diminui pela necessidade deste tipo de ação ocorrer em espaços sociais como bares e restaurantes, o que pode limitar o potencial de financiamento patrocinado ou acesso a agentes com menos recursos econômicos.
Realizar um Fórum permanente de articulação entre diversos agentes da indústria de jogos, instituições, poder público municipal e estadual para o desenvolvimento do setor em São Paulo;	Média	Média	Este fórum é uma iniciativa essencial para consolidar a governança do *cluster*, promover capital social entre os agentes, com espaços de promoção ao entendimento mútuo. Além disso, permite antecipar as demandas de infraestrutura do setor local. Sem um plano de desenvolvimento setorial em implementação, a eficácia pode ser baixa, caso resultados concretos não apareçam para fomentar o debate.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Promover eventos e ações de jogos como forma de solucionar demandas existentes para o Poder Público e Sociedade Civil (indústria 4.0, saúde, educação, treinamentos etc.)	Média	Média	Uma forma de ampliar o faturamento das empresas é gerar demanda de prestação de serviço de jogos aplicados, ação contudo que pressupõe maior coordenação entre o poder público e o ecossistema empresarial e maior capacidade de absorção de demanda.
Subsidiar a contratação de relatórios e plataformas de Inteligência de Negócios (BI, marketing, *analytics*)	Média	Média	A inteligência de negócios é fundamental para o sucesso comercial de um estúdio, mas demanda prévia capacitação para melhor aproveitamento de seus resultados. O custo de contratação desses relatórios é alto ante ao potencial benefício imediato.
Apoiar programas de pesquisa e extensão em São Paulo que tangenciam as atividades do setor de jogos digitais	Média	Média	A conexão entre o campo acadêmico e a indústria, feita por meio da pesquisa e extensão, possui potencial de impacto relativo, mas depende da maturidade das empresas em dialogar com a acadêmica, da existência de ecossistemas produtivos de jogos aplicados/*serious games*, e de processos de governança estabelecido entre os campos.
Promover linhas de empréstimo subsidiado para financiar projetos e empresas do setor de jogos de São Paulo	Média	Baixa	O empréstimo é um mecanismo que só faz sentido para empresas de maior grau de maturidade e sua eficácia apresenta um risco justificável apenas em alguns modelos de negócio e sob taxas de juro distantes do cenário atual do crédito brasileiro.
Subsidiar cursos gratuitos para competências técnicas iniciantes para atuarem no setor de jogos digitais	Baixa	Alta	Ainda que trazer novos entrantes no mercado continue sendo importante, essa demanda já é suprida de forma ampla. O gargalo está na absorção desses talentos em um mercado de trabalho ou cenário empreendedor que exigem um profissional de maior senioridade.

Ações	Eficácia	Viabilidade	Justificativa
Realizar feiras e eventos voltados para o público consumidor de jogos em São Paulo, com exposição de jogos, campeonatos de *e-sports* e ações para ampliar a cultura *gamer* no Estado	Baixa	Média	A conexão entre público consumidor, *e-sports* e o setor produtivo é relativa, e ainda que exista demanda por espaços de consumo e celebração da cultura *gamer* no Estado, ainda existe um processo amplo para ocorrer a aproximação do público com os jogos produzidos localmente, gerando uma eficácia baixa em gerar um impacto mais amplo para esse segmento específico.
Incentivar publicações científicas, pesquisas e produções inovadoras através de subsídios e premiações específicas	Baixa	Média	Ainda que prêmios sejam viáveis e com custo relativo baixo de implementação, a eficácia de incentivos específicos em pesquisa e desenvolvimento pressupõe um grau de maturidade maior do ecossistema empresarial para ser aproveitado.
Criar fundo de financiamento para pesquisas e desenvolvimento de tecnologias voltadas ao setor de jogos digitais	Baixa	Baixa	Com alto custo de implementação, a eficácia de incentivos específicos em pesquisa e desenvolvimento pressupõe um grau de maturidade maior do ecossistema empresarial para ser aproveitado. Instituições como a Fapesp estão pouco preparadas para projetos do segmento em seus programas, como o PIPE.

7.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relatório se pretende como um guia prático para a implementação de ações para desenvolvimento do setor de games no Estado de São Paulo.

Partindo de uma perspectiva evolucionária, entendemos que o desenvolvimento do setor não é uma fotografia, mas de um filme em movimento. Desta forma, documentos como esse são ferramentas para o debate e construção do setor através de diversos agentes do *cluster*, articulando poder público, indústria, academia e sociedade civil em um esforço conjunto.

Neste contexto, o Sebrae-SP assume seu papel de liderança como agente articulador deste ecossistema, posicionando seu papel histórico de fomento ao empreendedorismo e inaugurando na capital paulista o importante Centro de Referência em Economia Criativa, que tem nos games um de seus pilares de ação estratégica. Pretendemos, assim, que esse estudo colabore com o Sebrae-SP no esforço de consolidar o *cluster* de São Paulo como o principal do país e da América Latina, mas sobretudo para gerar mais oportunidades, em especial ao capilarizar ações e seus efeitos para o interior do Estado.

À medida que São Paulo dá esses passos, ele não apenas garante sua posição como um centro regional de desenvolvimento de jogos, mas também prepara o cenário para um futuro mais dinâmico, diversificado e próspero, onde a inovação não conhece limites e no qual a indústria paulista de games poderá se posicionar como líder do Sul Global e potência internacional.

As estrelas estão se alinhando. A aprovação do novo Marco Legal de Games (Lei 14.852/24) aponta a institucionalização do setor como objeto de políticas de Estado, enquanto os holofotes são apontados para o Brasil devido à realização da primeira edição da GAMESCOM LATAM em São Paulo, em Junho de 2024 .

Uma série de ações estão sendo implementadas por diversos agentes, mas ainda não há uma ação estratégica que configure um plano para consolidar o Estado de São Paulo na liderança global do setor. Esperamos que com esse documento, esta estratégia seja definida com mais facilidade.

REFERÊNCIAS

CARDOSO, Marcos V.; GUSMÃO, Cláudio, HARRIS, Jonathan J. (Org). **Pesquisa da indústria brasileira de games 2023**. ABRAGAMES: São Paulo, 2023.

KNOP, L.; OLKO, S. Crises in the Cluster Life-cycle. In: **Knowledge as Business Opportunity: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference 2011.** [s.l.] International School for Social and Business Studies, Celje, Slovenia, 2011. p. 355–564.Knop e Olko (2011).

NEWZOO. **2022 Global Games Market Report.** Amsterdam: Newzoo 2023.

ZAMBON, P.S. **Hubs criativos no desenvolvimento da Indústria de Jogos Digitais.** Tese de doutorado em Comunicação. Unesp: Bauru-SP, 2020.

FORTIM, Ivelise et al. **Pesquisa Indústria Brasileira de Games 2022**. TIC CULTURA, p. 113, 2022.

SOBRE O AUTOR

Diretor e fundador da Savegame.dev, Pedro Santoro Zambon é pesquisador de pós-doutorado no departamento de Informação e Ciências da Computação da Universidade de Utrecht, com mestrado e doutorado em Comunicação na Universidade Estadual Paulista (UNESP), e especialização em Evidência em Políticas Públicas na Universidade de Oxford.

Se concentra no desenvolvimento de ferramentas, métodos e soluções para apoiar desenvolvedores de jogos e envolver instituições e formuladores de políticas públicas na criação de ações mais eficientes para o setor de jogos independentes.

Na Universidade de Utrecht, é pesquisador do *Collaborative Technologies Lab*, com projeto financiado pelo fundo europeu de inovação e pesquisa Marie Sklodowska-Curie. É vice-presidente do Grupo de Trabalho Especial em Incubação da Associação Internacional de Desenvolvedores de Jogos (IGDA). Desde 2021 coordena a Spcine Game, ação guarda-chuva que apoia o desenvolvimento do setor local de games no município de São Paulo, realizado pela Spcine. Inclui a implementação e coordenação da Spgame_Start, primeira incubadora exclusivamente de games do Brasil e do Spgame_lab, primeiro laboratório público de *playtest.*

Dentre os trabalhos de consultoria, destacam-se as seguintes atuações. Foi consultor da Organização Mundial de Propriedade Intelectual (OMPI) no projeto de diagnóstico e desenvolvimento do setor de games da República Dominicana (2023-2024). Pesquisador do projeto ''Cluster Game-RS: Cluster de Jogos Digitais do Estado do Rio Grande do Sul" pela Universidade FEEVALE (2022-2023). Consultor do Instituto Juventude e Inovação do Município de Fortaleza (2023). Consultor do programa de desenvolvimento do setor de games colombianos para a Procolombia (2022). Consultor conteudista da área de games para o Sebrae Nacional (2021). Conselheiro estratégico da Game Jam Plus (2019-2022). Consultor de Inteligência de Mercado e Políticas Públicas da Associação Brasileira de Desenvolvedores de Jogos - Abragames (2019 -2020). Pesquisador do projeto setorial europeu *Baltic Games Industry* (2020-2021). Pesquisador do 2º Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais (2018), realizado pela *Homo Ludens* e encomendado pelo Ministério da Cultura.

Como agente setorial, foi representante da sociedade civil no Conselho Nacional de Políticas Culturais 2019/2022 e *Chair* da Trilha de Indústria do Simpósio Brasileiro de Games entre 2016 e 2020.

Membro do Lecotec (Laboratório de Estudos em Comunicação, Tecnologia, Educação e Criatividade) da UNESP.