



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**A Aplicação da Gestão de Projetos na Indústria Criativa:
As Microempresas Nacionais de Animação Digital e Videojogos**

Estudo de Casos Battlesheep, Nebula Studios e Nerd Monkeys

Mariana Camacho Pinto e Costa

Dissertação

Mestrado em Gestão e Estratégia Empresarial

Orientador:

Mestre Miguel Nuno Portugal

Lisboa

Agosto 2016



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**A Aplicação da Gestão de Projetos na Indústria Criativa:
As Microempresas Nacionais de Animação Digital e Videojogos**

Estudo de Casos Battlesheep, Nebula Studios e Nerd Monkeys

Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade da autora. Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes

Data

Assinatura

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer de fundo do coração às minhas super colegas, pois foram elas que me deram alegria nestes últimos 2 anos, até nos momentos de maior pressão e stress. Foram muitos risos (e sorrisos), muitas conversas, muitos desabafos, muitos jantares, muito cansaço, muita pressão e até algumas desilusões. Mas como mulheres lutadoras que somos, nós aguentámos firmes e fomos em frente até ao fim, sempre com estilo e de sorriso no rosto. Por isso Patrícia Monteiro, Soraia Nunes, Liliana Costa, Vera Fernandes e Isilda Monteiro um enorme e sentido obrigado por fazerem parte deste caminho.

E a melhor turma de sempre, não poderia deixar de ter o melhor orientador de sempre. Ao professor Miguel Portugal um sincero obrigado, pela paciência (muita, bastante!), pela compreensão, pela motivação, pelo empenho, disponibilidade e profissionalismo. É simplesmente incrível como conseguia transformar pessoas no mais completo desalento, na mais pura motivação. Não podia naturalmente deixar de expressar a minha admiração, por alguém que para além de um excelente orientador, foi um verdadeiro líder!

Gostaria também de agradecer a professora Isabel Rando por ter sido uma incansável e preciosa ajuda, precisamente onde tínhamos as maiores dificuldades. Um grande obrigado.

Um especial agradecimento às empresas que participaram neste estudo e aos seus responsáveis, pela sua enorme simpatia, disponibilidade e receptividade. Por esse motivo quero agradecer ao Filipe Pina da Nerd Monkeys, ao Professor Nélio Codices da Battlesheep e ao Guilherme Afonso e ao João Marchante da Nebula Studios. Sem a vossa colaboração este trabalho não seria naturalmente possível.

Uma homenagem aos excelentes professores desta Universidade, em particular para aqueles que cruzaram o meu caminho e partilharam o seu conhecimento, tendo para sempre alterado a forma como encaro o mundo.

A todas as pessoas que me acompanham por esta magnífica aventura que é a vida e que para mim são as maiores riquezas que posso desejar: Ao meu irmão Luís Costa, Adriano Feio, João Correia, Paula Ron, Mariana Silva, Rui Teixeira, Pedro Antunes e aos meus pais Luís Costa e Leonor Camacho por todo o esforço e por terem dado o seu melhor para me trazerem até aqui. São a minha maior fonte de alegria e os culpados pelos meus sorrisos.

Por fim, queria agradecer com um especial carinho e amor ao meu namorado, melhor amigo e companheiro, por ser a minha fonte de inspiração, por sempre acreditar em mim e por ter percorrido esta última etapa sempre ao meu lado. Agradeço-lhe com toda a minha essência as noites de escrita em que me acompanhou, as ideias que ouviu, a força e ajuda que me deu e as inúmeras conversas em volta deste trabalho que tivemos. Por tudo isto, e muito mais do que as palavras podem expressar o meu OBRIGADO!

“In the contemporary world, a new development paradigm is emerging that links the economy and culture, embracing economic, cultural, technological and social aspects of development at both the macro and micro levels. Central to the new paradigm is the fact that creativity, knowledge and access to information are increasingly recognized as powerful engines driving economic growth and promoting development in a globalizing world.” (Creative Economy Report, United Nations, 2008)

“Adequately nurtured, creativity fuels culture, infuses a human-centred development and constitutes the key ingredient for job creation, innovation and trade while contributing to social inclusion, cultural diversity and environmental sustainability.”(Creative Economy Report, United Nations, 2010)

Resumo

Numa sociedade onde a inovação é uma pedra basilar para o sucesso das empresas, a criatividade tornou-se num dos mais valiosos ativos intangíveis e um fator chave decisivo para a generalidade das organizações. Segundo a consultora Augusto Mateus & Associados, com o evoluir da sociedade, todas as indústrias serão “culturais e criativas” (Augusto Mateus & Associados, 2010). As Indústrias Criativas têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante na sociedade atual sendo, nos dias de hoje, uma forte fonte de riqueza e emprego. Uma das áreas que mais se tem revelado através do seu rápido e notório crescimento é o sector da animação e dos videojogos, sendo este atualmente uma das indústrias mais valiosas do mundo. Porém, e apesar desta realidade, a atuação nesta indústria é muitas vezes conturbada, pois o sector caracteriza-se pela elevada competitividade, pelos altos custos de produção e pela grande incerteza.

As dificuldades vivenciadas no sector levam a uma crescente preocupação pela procura de métodos de gestão sustentáveis, que permitam reduzir os riscos e a elevada taxa de incerteza. Dado que a maioria das empresas desta área está estruturada por projetos, um dos métodos de gestão mais aplicados é o modelo de gestão de projetos. Contudo, verifica-se que ainda existe uma evidente dificuldade na implementação deste modelo de gestão, em particular, nas empresas pequenas e de estrutura achatada, pois este torna-se muitas vezes burocrático, pesado e difícil de aplicar.

Este estudo teve como objetivo principal compreender de forma as empresas nacionais de animação e videojogos gerem os seus projetos, sendo que, para este efeito, foram estudados três casos nacionais: a Nerd Monkeys, a Battlesheep e a Nebula Studios através de uma investigação exploratória dos métodos de gestão de projetos aplicados nas empresas de animação e videojogos. De modo a permitir a recolha da informação necessária para dar respostas aos objetivos definidos para a investigação, foi realizado um questionário e realizadas entrevistas semiestruturadas aos representantes das empresas em estudo.

Nesta investigação foi possível aferir que apesar das empresas em estudo aplicarem alguns instrumentos da gestão de projetos, não aplicam nenhum método oficial de forma integral. Apesar de se verificar a utilização de algumas ferramentas de gestão de projetos, os sistemas aplicados dependem na maior parte dos casos do tipo de projeto desenvolvido, existindo algumas variações nos métodos utilizados. Em projetos de tempo mais reduzido e maior simplicidade, verifica-se que a gestão de projetos perde relevância, acabando por muitas vezes não ser aplicada.

Palavras-Chave: Indústrias Criativas, Média e Entretenimento, Animação, Videojogos, Modelos de negócio, Gestão, Gestão Estratégica, Gestão de Projetos.

Abstract

In a society where innovation is a foundation stone to the success of companies, creativity has become one of the most valuable intangible assets and a critical success factor for most organizations. According to the consultant Augusto Mateus & Associados, with the evolution of society all industries will become "cultural and creative". (Augusto Mateus & Associados, 2010). The Creative Industries have been assuming an increasingly important role in the today's society, currently being a strong source of wealth and employment. One area that has shown a noticeable growth is the sector of the animation and video games, which is currently one of the richest industries. Despite this reality, the work in this industry is often troubled since it is characterized by high competitiveness, high production costs and uncertainty.

The sector's difficulties lead to a growing concern by looking for sustainable alternatives, to reduce risks and high uncertainty, including planning and management methods. Since most of the companies in this area are structured by projects, one of the most applied management methods is the project management model. However, it appears that there is still an obvious difficulty in the implementation of these models in the animation and the video games industry, particularly in small companies with a flattened structure.

The aim of this study was to understand more in-depth how the national animation and video games companies manage their projects. In order to accomplish this purpose, three companies of the national panorama were studied: Nerd Monkeys, the Battlesheep and Nebula Studios through an exploratory investigation of the project management methods, applied in animation and video games companies. Thus, to gather the information needed and to give answers to the objectives set for the research, a questionnaire and semi-structured interviews were carried out to the representatives of the companies in the study.

In this investigation it was possible to assess that despite the fact that the companies in the study apply some tools of project management, they do not apply any official method. Although there is some use of project management tools, the systems depends ,in most cases, on the type of project developed, which leads to variations in the method used. On the other hand, in shorter times and simpler projects, the project management model loses relevance, leading often to it not being applied.

Keywords: Creative Industries, Media and Entertainment, Animation, Video Games, Business Models, Management, Strategic Management, Project Management.

ÍNDICE

Capítulo I	
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento Teórico.....	2
1.1.1. Teorias Economicistas – Modelos Fundamentais	2
1.1.2. A Gestão Estratégica	4
Capítulo II	
2. Revisão Bibliográfica	5
2.1. A Economia Criativa.....	5
2.2. A Indústria Criativa.....	6
2.2.1. O Fenómeno dos Clusters	8
2.2.2. Propriedade Intelectual e Direitos de Autor	9
2.2.3. Financiamento e Investimento na Indústria Criativa.....	9
2.3. A Indústria dos Media e Entretenimento	11
2.4. A Indústria da Animação	12
2.5. A Indústria dos Videojogos.....	13
2.5.1. Indústria dos Videojogos - Modelos de Negócio e Fontes de Receita.	15
2.5.1.1. Acessibilidade do consumidor.	15
2.5.1.2. Fontes de Receita.	15
2.5.2. Indústria dos Videojogos – Tendências.....	16
2.5.2.1. Massive Multiplayer Online – MMO.....	16
2.5.2.2. Eventos de Videojogos.....	16
2.5.2.3. Interação Homem-máquina, Influencers, Tendências de Financiamento.....	17
2.5.2.4. Caracterização da Indústria dos Videojogos – Mercado Português	18
2.5.3. O Método de Gestão de Projetos	19
2.6. As Empresas de Animação e Videojogos e a Gestão de Projetos	23
Capítulo III	
3. Objetivos da Investigação e Metodologia	25
3.1. Objetivos da Investigação	25
3.2. Metodologia.....	26
3.2.1. Empresas Participantes no Estudo.....	26
3.2.1.1. A Battlesheep	26
3.2.1.2. A Nebula Studios	26
3.2.1.3. A Nerd Monkeys	27
3.3. Instrumentos.....	27
3.4. Recolha de Dados	28
3.5. Análise de dados	29
Capítulo IV	
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	29
4.1. Apresentação dos Resultados.....	29

4.1.1.	<u>A Battlesheep</u>	29
4.1.1.1.	Perfil das empresas em Estudo	29
4.1.1.2.	Compreensão e Percepção	30
4.1.1.3.	Análise	31
4.1.1.4.	Interpretação	34
4.1.2.	<u>A Nebula Studios</u>	35
4.1.2.1.	Perfil das empresas em Estudo	35
4.1.2.2.	Compreensão e Percepção	36
4.1.2.3.	Análise	36
4.1.2.4.	Interpretação	38
4.1.3.	<u>A Nerd Monkeys</u>	39
4.1.3.1.	Perfil das empresas em Estudo	39
4.1.3.2.	Compreensão e Percepção	39
4.1.3.3.	Análise	40
4.1.3.4.	Interpretação	42
4.2.	Discussão dos Resultados	44
4.2.1.	Perfil das empresas em Estudo	44
4.2.2.	Compreensão da Percepção	45
4.2.3.	Análise da forma e dos métodos	46
4.2.4.	Interpretação dos resultados	48
Capítulo V		
5.	Conclusões	53
5.1.	Limitações do Estudo	54
5.2.	Perspetivas de Investigação Futuras	54
Bibliografia	56
Webgrafia	62

Índice de Quadros

Quadro 1 - Definições de Estratégia	5
Quadro 2 - Principais associações de gestão de projetos e os métodos desenvolvidos.	20
Quadro 3 - Processos e Áreas de Conhecimento do PMBOK (Project Management Institute, 2013)	21
Quadro 4 - Métricas para medição de performance em projetos.....	22
Quadro 5 - Relação entre os objetivos do estudo e as questões da entrevista e questionário.	28
Quadro 6 - Resumo do Perfil das empresas em estudo	44
Quadro 7 - Dificuldades na Gestão dos Projetos.....	48
Quadro 8 - Dificuldades na Gestão Operacional.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Sequência do Modelo Cascata.....	24
Figura 2 – Síntese do processo de recolha de dados	29

Anexos

Anexo 1 - Guião da Entrevista Qualitativa	65
Anexo 2 – Inquérito de recolha de informação complementar	67
Anexo 3 - Resposta à entrevista - Battlesheep	72
Anexo 4 - Resposta à entrevista - Nebula Studios	77
Anexo 5 - Respostas à entrevista - Nerd Monkeys	80
Anexo 6 - Respostas ao inquérito - Battlesheep, Nebula Studios e Nerd Monkeys	86
Anexo 7 - Nuvem de Palavras - Palavras mais referenciadas nas entrevistas	90
Anexo 8 - Crescimento da Industrias dos Videojogos no mundo	91
Anexo 9 - Maturidade e Tamanho dos Centros de Desenvolvimento de Videojogos.....	92
Anexo 10 - Cadeia de Produção dos Videojogos.....	92
Anexo 11 -Estágios de Consolidação dos Diferentes sectores da Indústria dos Videojogos	93
Anexo 12 - Ranking de Editores de Videojogos 2014	93
Anexo 13 - Divisão do Mercado	94
Anexo 14 -Evolução da Participação das diferentes plataformas nas receitas	95
Anexo 15- Crescimento do Mercado dos Videojogos por Meio de Distribuição.....	95
Anexo 16 - EGAMES – Mapa da Densidade dos Adeptos Entusiastas da Modalidade	96
Anexo 17 - Funções na Cadeia de Videojogos.....	97
Anexo 18 - Fases do Modelo de Gestão de Projetos PMBOK.....	99
Anexo 19 - Artistas Portugueses de Animação Digital e Efeitos Visuais	101
Anexo 20 - Porque falhou a YDreams? As explicações de António Câmara.	104
Anexo 21 - Empresas portuguesas tentam vingar na arte dos videojogos.....	108
Anexo 22 - Videojogos portugueses	112
Anexo 23 - Muito dinheiro em jogo.....	116

Siglas, Sinónimos e Acrónimos

2D/3D	- Bidimensional e Tridimensional
APP	- Aplicativo Móvel
CD	- Compact Disc
DVD	- Digital Versatile Disc
ETIC	- Escola de Tecnologias Inovação e Criação
EUA	- Estados Unidos da América
GP	- Gestão de Projetos
IADE	- Instituto de Arte, Design e Empresa
IBM	- International Business Machines
LOL	- League of Legends
MMO	- Massive Multiplayer Online
NESTA	- National Endowment for Science, Technology and the Arts
PC	- Personal Computer
PIB	- Produto Interno Bruto
PMBOK	- Project Management Body of Knowledge
PME	- Pequenas e Médias Empresas
PMI	- Project Management Institute
PMO	- Project management office
PMP	- Project Management Professional
PWC	- PricewaterhouseCoopers
ROI	- Return On Investment
RPG	- Role-Playing Game
RTP	- Rádio e Televisão de Portugal
TIC	- Tecnologias da informação e comunicação
UE	- União Europeia
UNCTAD	- United Nations Conference on Trade and Development
UNDP	- United Nations Development Programme
UNESCO	- United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
US	- United States
WOW	- World of Warcraft

Capítulo I

1. Introdução

Portugal recupera, ainda que timidamente, de uma das mais profundas crises económico-financeiras vivenciadas nas últimas décadas. As consequências negativas foram de uma grandiosidade imensurável e muitas empresas acabaram por não resistir às dificuldades desta fase. A economia estagnou durante um período significativo e muitas das mazelas no tecido empresarial perduram até hoje.

Porém e segundo Albert Einstein (1935) *“a crise é a melhor bênção que pode ocorrer com as pessoas e países, porque a crise traz progressos. A criatividade nasce da angústia, como o dia nasce da noite escura. É na crise que nascem as invenções, os descobrimentos e as grandes estratégias.”* Neste sentido, a continuação da procura pelo rejuvenescimento das várias indústrias nacionais, torna-se um fator imperativo para a recuperação do país.

Cada vez mais a indústrias criativas têm sido sinónimo de geração de riqueza e de dinamização da economia. Uma das áreas englobada nas indústrias criativas e que tem revelado crescimentos acentuados é a indústria dos media e entretenimento. Segundo um estudo realizado pela consultora PricewaterhouseCoopers (2015) até 2017, o sector do entretenimento e dos media valerá 1,9 biliões de euros (a 3º maior industria do mundo). A maior contribuição para esta ascensão tem vindo do sector da animação, em particular dos videojogos.

Portugal tem vindo cada vez mais a despertar para esta realidade e as empresas nacionais têm dado largos passos dentro do sector. A qualidade dos trabalhos desenvolvidos é inquestionável, porém ainda existem alguns desafios de grande importância a serem ultrapassados. Muitos dos projetos nunca chegam à sua fase final, dada a elevada necessidade de investimento e à complexidade de desenvolvimento do produto final. Atualmente apenas 37% dos estúdios nacionais são autossuficientes e muitas dependem de apoios e fundos de diversos de incentivo ao sector (Barroso, 2014). Estas questões em muito estão associadas a dificuldades como: definir o âmbito do projeto, cumprir *budgets* e prazos, gerir equipas multidisciplinares internas e externas, definir e controlar contratos e gerir de forma eficiente e eficaz a comunicação interna e externa. A gestão de projetos tem sido aplicada pelas maiores e melhores empresas na área da animação e dos videojogos e revela-se um poderoso modelo de gestão, para minimizar, senão mesmo eliminar estas dificuldades. A aplicação deste modelo e das suas várias ferramentas poderá trazer benefícios significativos para os estúdios nacionais, promovendo fortemente a viabilidade e a sustentabilidade destas empresas. Porém as atuais empresas nacionais ainda são de pequena dimensão e estes modelos na sua versão original, poderão ainda ser “pesados” e levando a uma excessiva burocratização do trabalho. Deste modo torna-se necessário perceber, de que modo este modelo poderá ser relevante para a atual indústria nacional de animação e videojogos e quais são os principais desafios que o modelo enfrenta de modo a não se tornar anti produtivo. Para a realização deste estudo, serão utilizados alguns estudos de caso, onde serão analisadas algumas das principais empresas que se encontram a atuar no sector nacional, nomeadamente a Nerd Monkeys, a Battlesheep e a Nebula Studios. De modo a orientar o desenho da atual investigação, foram definidos os objetivos pretendidos a saber:

Objetivo Geral:

Compreender os métodos de gestão aplicados nos seus projetos e as suas principais dificuldades.

Foram igualmente definidos os objetivos específicos do projeto, sendo estes:

Objetivos Específicos:

- 1) Caracterizar o perfil das empresas integradas no estudo;
- 2) Compreender a percepção que os responsáveis pela gestão destas empresas têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos;
- 3) Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio;
- 4) Interpretar os resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruza-los com os métodos aplicados;

1.1. Enquadramento Teórico

O presente enquadramento teórico visa aprofundar alguns dos mais importantes modelos da economia empresarial, de modo a clarificar os principais fatores decisivos para a competitividade das nações e para a evolução e desenvolvimento empresas que nela se inserem.

A realidade das organizações, bem como o mundo em geral, tem vindo a sofrer constantes alterações, em muito motivadas pela “*globalização, pela desregulamentação, pela evolução tecnológica*”, entre outras variáveis, situação tem que levado a uma mudança de comportamento e de resposta por parte destas (IBM, 2012).

Este fenómeno tem tido como consequência uma considerável evolução na forma como as organizações são geridas, tendo ocorrido nos últimos 25 anos um grande desenvolvimento na forma como estas desenvolvem a sua estratégia, contornam as suas fraquezas e ameaças, valorizam as suas forças e oportunidades e competem num mercado cada vez mais desafiante.

A atual “*Economia do Conhecimento*” imprimiu uma nova importância ao fator inovação e a alteração do paradigma vivido nas organizações, traz consigo uma necessidade de evolução constante e de desenvolvimento de novos modelos de gestão que assegurem resposta aos novos desafios que as organizações em geral enfrentam no século XXI (Kotelo & Carvalho, 2007).

De modo a compreendermos os principais vetores que influenciam a competitividade e o desenvolvimento dos países e consequentemente as indústrias em estudo, iremos explorar algumas das principais teorias económicas sobre esta temática, nomeadamente a Teoria da Vantagem Absoluta de Adam Smith, a Teoria da Vantagem Comparativa ou Relativa de David Ricardo e a Teoria da Vantagem Competitiva das Nações de Michael Porter.

1.1.1. Teorias Economicistas – Modelos Fundamentais

A crescente procura dos países por dinamizar as suas economias, de modo a gerarem riqueza e excedentes nas suas balanças comerciais, levou a que a partir da segunda metade do século XVIII, às teorias de comércio internacional se tornassem um dos principais debates económicos. Como consequência deste debate, em 1776 o conceituado economista Adam Smith publicou a obra que o tornou “o pai da economia moderna” designado por “*A Riqueza das Nações*” (Bittencourt, Fontes, & Campos, 2012). Nesta obra, Smith desenvolve a teoria da vantagem absoluta, que defendia que para as nações se tornarem competitivas na produção dos seus bens, deveriam primeiramente reduzir os seus custos de produção, através da utilização de menos mão-de-obra. Para este objetivo, Smith propôs que

as organizações deveriam apenas focar-se nas áreas da sua especialização e recorrer a entidades externas para assegurar outras áreas que não fossem de completo domínio das mesmas. Neste sentido, para que os países conseguissem vantagem absoluta, deveriam assegurar a produção dos bens em que eram especializados, ao menor custo possível (Coutinho, Lana-Peixoto, Filho, & Amaral, 2006).

Seguindo os passos do seu antecessor, David Ricardo em 1817 publicou “*Os Princípios da Economia, Política e Tributação*”, onde desenvolveu a Teoria da Vantagem Comparativa, tendo esta sido uma evolução comparativamente ao modelo anterior. Nesta teoria, Ricardo afirmava que mesmo não existindo vantagem absoluta, os países poderiam beneficiar das trocas comerciais. Através da sua investigação, Ricardo concluí-o que mesmo que um país não tivesse vantagem absoluta poderia ter vantagem comparativa ou relativa através de uma maior produtividade ou de menores custos de oportunidade. Para além do fator trabalho, Ricardo introduz uma a variável produtividade, aprimorando a anterior teoria de Smith (Bittencourt, Fontes, & Campos, 2012; Coutinho, et al., 2006).

Recentemente, mais precisamente em 1989, Porter desenvolveu o Modelo da Vantagem Competitiva das Nações, que veio refutar as anteriores Teorias Clássicas. Com uma perspetiva revolucionária, Porter procura explicar o motivo de algumas indústrias conseguirem prosperar e evoluir economicamente em determinados mercados (Grant, 1991). Este modelo teve origem numa investigação de quatro anos, em que autor avaliou dez países líderes em trocas comerciais. Nesta investigação o autor conclui-o que os principais fatores que influenciam o sucesso das nações relacionam-se com “*o custo da mão-de-obra, as taxas de juro e de câmbio e economias de escala*” (Porter, 1990). Com esta nova abordagem, Porter vai para além da Vantagem Absoluta e Comparativa e introduz novos conceitos, nomeadamente “a criatividade, a inovação, a diferenciação, a segmentação e as economias de escala.” O autor defende que para o crescimento dos países, estes devem concentrar-se nas suas principais valências e em procurar perceber quais são as condições determinantes para que as empresas possam desenvolver vantagem competitiva sobre os concorrentes, pois um país não consegue ser competitivo em todas ou na maioria das indústrias (Coutinho et al., 2006). Adicionalmente o autor foca a importância da inovação constante, nomeadamente através de formação, aplicação de novas tecnologias e *designs*, estratégias de marketing e otimização dos processos produtivo (Coutinho et al., 2006). Deste modo as empresas tornam-se mais produtivas e conseguem vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. De modo a explicar a sua teoria, Porter desenvolver o chamado “Diamante da Vantagem Competitiva” que é um modelo que contempla quatro variáveis consideradas pelo autor como determinantes para o sucesso das trocas internacional de uma nação, a saber:

- **Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial** – Que se relacionam com as políticas de criação de empresas, a forma como estas são geridas e organizadas e o nível de rivalidade do mercado;
- **Condições de procura** – Níveis de procura interna dos bens e serviços;
- **Condições dos fatores** – Fatores de Produção como a existência de infraestruturas e pessoas qualificadas;
- **Indústrias relacionadas e de apoio** – Existência de empresas relacionadas com ciclo produtivo, como fornecedores e de empresas de apoio (Porter M. , 1990).

Porter defende que os governos têm um papel predominante na competitividade das suas indústrias principais, e que estes têm a obrigação de criar condições favoráveis para que as empresas possam prosperar. Essas condições relacionam-se com políticas educativa e medidas de incentivo às empresas, como subsídios, benefícios fiscais e de redução burocrática nos processos de criação e expansão das empresas (Coutinho et al., 2006).

Como se pode verificar através destes modelos, um dos pontos decisivos para o sucesso das organizações, relaciona-se com a forma como estas são geridas e organizadas. De modo a podermos compreender mais aprofundadamente esta temática, vamos agora abordar os conceitos e a caracterização da gestão estratégica nas organizações.

1.1.2. A Gestão Estratégica

Como referido, a sociedade da informação trouxe consigo vários desafios, em particular para as organizações que para sobreviverem às constantes alterações e ao aumento da competitividade têm de cada vez mais recorrer a ferramentas de gestão, que lhes confirmam vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. A gestão estratégica torna-se assim, uma constante cada vez mais presente nas organizações, sendo decisiva para o sucesso e para sobrevivência das empresas, nos turbulentos mercados atuais (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007).

A gestão empresarial começou a ganhar expressão com a revolução industrial, na segunda metade do século XIX. O emergir da produção em massa, surge numa época onde a produção era impessoal, os trabalhadores formatados para executar tarefas simples e repetitivas e os gestores autoritários e formais, situação fortemente influenciada pela visão mecanicista do final do século XIX e início do século XX. Os conceitos de eficiência e eficácia começam nesta época a tornar-se pedras basilares para as organizações e para a gestão, em grande parte por influência de autores como Taylor, Weber e Smith. Começa a existir uma verdadeira preocupação por parte das organizações em “fazer as coisas bem” e em fazer as “coisas certas”, de modo a melhorar os resultados, aumentar as produções e reduzir os custos (Stead & Stead, 2008)

Por seu lado, de origem milenar a palavra estratégia deriva antigo grego (*strategia*), tendo sido aplicada ao longo dos séculos em diferentes contextos, apesar de em todos eles manter a base do seu significado (Ghemawat, 2005). Inicialmente aplicada em contextos de guerra, *strategia* significava “a habilidade do general”, ou seja, a capacidade de o general tomar decisões, planejar, organizar e executar ações que permitiam que o seu exército atingisse os seus objetivos, tendo em consideração as várias possibilidades existentes e a postura do oponente (Serra, Ferreira, Torres, & Torres, 2012). Ao longo dos séculos, a palavra estratégia foi aplicada em diversos contextos e só mais recentemente começou a ser aplicada nas ciências sociais, nomeadamente à política, à economia, ao marketing e à gestão. A aplicação no contexto empresarial deu origem à gestão estratégica, onde é feita uma analogia entre o comandante das tropas e o gestor da organização (Stead & Stead, 2008). Os primeiros registos que relacionam a estratégia a área administrativa, remontam a 450 a. C. onde este conceito é ligado às “habilidades gerenciais”, nomeadamente à “*liderança, às capacidades oratórias, administrativas e ao poder*” (Mintzberg & Quinn, 1991). Porém, só após a 2ª guerra mundial é que a gestão estratégica começou a ser sistematizada, de modo a dar resposta às necessidades cada vez mais complexas das empresas (Bracker, 1980). De acordo Mintzberg (1987) a estratégia empresarial apenas começou a ter uma evolução significativa a partir dos anos 80. Este desenvolvimento foi impulsionado pela evolução tecnológica e das comunicações que levaram a que as empresas fossem obrigadas a competir num mercado cada vez mais global (Moore, 2000).

Em termos conceptuais, a gestão estratégica consiste nos “*resultados que provem das decisões da organização, no sentido de a guiar no que toca ao seu ambiente, estrutura e processos*” (McFarland, 2008). A estratégia envolve sempre uma fase de planeamento, que antecipa as ações a que este diz respeito (Mintzberg, 1987). De modo a maximizar a capacidade de a organização atingir os objetivos que definiu, garantindo uma aplicação eficiente e eficaz da estratégia adotada, importa alinhar os colaboradores da organização, de modo a que a estratégia seja percebida e incorporada por estes. Desta

forma, mais facilmente os esforços dos colaboradores irão ao encontro dos objetivos da organização, sendo para tal relevante, manter os colaboradores envolvidos na criação da estratégia da empresa (McFarland, 2008). Na sua concretização a estratégia empresarial deverá ter em consideração que de modo a garantir o sucesso da organização, dever-se-ia primeiramente assegurar o cumprimento das necessidades dos *stakeholders* (Stead & Stead, 2008). A estratégia empresarial é dinâmica (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2007), tendo em consideração e sendo influenciada pelo ambiente interno e externo a empresa (Stead & Stead, 2008). De modo a compreendermos de forma mais aprofundada, apresentam-se algumas definições de estratégia, aplicada no contexto empresarial:

(Ansoff, 1987)	<i>“Estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito à relação da empresa com seu ecossistema.”</i>
(Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1998)	<i>“Estratégia é força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente, centrando-se nas decisões e ações que surgem naturalmente. A formação da estratégia não se limita aos processos intencionais, mas pode ocorrer como um padrão de ações formalizadas ou não.”</i>
(Porter M. E., 1996)	<i>“Estratégia significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente.”</i>
(Barney, 2001)	<i>“Estratégia é a teoria da firma de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório.”</i>

Quadro 1- Definições de Estratégia (no contexto das organizações) - Adaptado de: (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2011)

Ao analisarmos as definições apresentadas e as várias definições desenvolvidas ao longo das últimas décadas, concluímos que o conceito de estratégia no contexto das organizações, não é estanque, existindo várias interpretações. Cada uma delas poderá considerar-se correta, dependendo da dimensão a que está associada (Bhalla, Lampel, Henderson, & Watkins, 2009). Esta definição é complexa e têm vindo a evoluir com os tempos e com as perspetivas exploradas pelos principais investigadores desta temática (Mainardes, Ferreira, & Raposo, 2011).

Capítulo II

2. Revisão Bibliográfica

De modo a sustentar a presente investigação, foi efetuada uma revisão da literatura existente sobre as áreas de estudo relacionadas com a atual investigação, de modo a permitir uma melhor compreensão do estado da arte das indústrias e métodos aprofundados. Esta revisão contribuiu para a construção do desenho de investigação aplicado e permitiu um cruzamento dos modelos teóricos com os resultados obtidos, o que possibilitou conclusões mais profundas e claras. Nesse sentido foram exploradas as principais temáticas relacionadas com estudo, em particular a Economia e a Indústria Criativa, a Indústria dos Média e do Entretenimento, a Indústria da Animação e dos Videojogos e a Gestão de Projetos.

2.1. A Economia Criativa

A cultura e a criatividade têm vindo cada vez mais a ter um papel significativo na economia mundial e tal tem gerado um crescente reconhecimento do seu valor (UNDP e UNESCO, 2013).

O conceito de Economia Criativa começou a ser amplamente utilizado a partir de 2001, a partir de um estudo do escritor John Howkins, que teve o objetivo de caracterizar 15 indústrias que se estendem das artes, à ciência e à tecnologia. Em 2000 esta indústria gerou mundialmente US\$ 2,2 trilhões (aproximadamente € 1,99 trilhões), com um crescimento médio de 5% (UNDP e UNESCO, 2013). A origem da Economia Criativa foi motivada em grande parte pelo aparecimento de novas áreas do conhecimento, fortemente ligadas a criatividade e pelo crescente impacto para a economia de áreas como a publicidade, o *design* de roupa, o desenho gráfico e a animação.

O crescimento desta e de outras áreas englobadas pela economia criativa deveu-se em grande parte ao desenvolvimento tecnológico, que na generalidade destas áreas é um dos principais fatores críticos de sucesso. Este sector caracteriza-se pela sua significativa herança cultural e pelo seu valor que se divide entre o valor de troca, valor funcional e valor expressivo, sendo este último a razão da difícil mensuração e caracterização do sector. A criatividade tornou-se uma pedra basilar para a generalidade das indústrias, pois nos dias de hoje o sucesso das empresas assenta em grande parte nas estratégias de marketing, no *design* e na capacidade de desenvolver e implementar novos métodos produtivos, cada vez mais eficientes e eficazes.

Enquanto no passado o esforço, o trabalho árduo e o capital eram fatores determinantes para o sucesso, na “era da informação” estes foram substituídos pela criatividade, inovação, conhecimento e talento (Newbiggin, 2010).

2.2. A Indústria Criativa

De acordo a investigação desenvolvida pela consultora Augusto Mateus & Associados para o Governo Português – Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliação Culturais com o evoluir da sociedade todas as indústrias serão “culturais e criativas”, pois fatores como a inovação e a diferenciação tem vindo cada vez mais a tornar-se decisivos para o sucesso das empresas. Verifica-se que estas indústrias são um “fator estratégico de competitividade, que gera riqueza e emprego, alavancando a coesão social e territorial” (Augusto Mateus & Associados, 2013).

A definição de “Indústria Criativa” surgiu na Austrália na década de 90, tendo sido em Inglaterra que esta começou a ganhar verdadeira expressão, dado ao facto de este ser um país pioneiro no investimento nestas áreas e na colocação deste tema nas agendas económicas e políticas (UNDP e UNESCO, 2013; Cardoso & Guimarães, 2014, 2014; Higgs, Cunningham, & Bakhshi, 2008; Bendassolli, Jr., Kirschbaum, & Cunha, 2009). Segundo o *Department of Culture, Media and Sports* do Reino Unido (1998) as indústrias criativas definem-se por:

“Atividades que têm a sua origem na criatividade individual, habilidade e talento e com potencial de criação de emprego e riqueza, através da geração e exploração da propriedade intelectual” (Newbiggin, 2010).

De acordo com Fleming a indústria criativa consiste em:

“Criar, com base na criatividade e propriedade intelectual, produtos e serviços distintivos, que permitam o reposicionamento na cadeia de produção mundial, atraindo e retendo talento e capital para um desenvolvimento económico sustentável” (Fleming, 2008).

Já Howkins (2005) defende que as indústrias criativas incluem as atividades em que o trabalho intelectual é decisivo e *“onde o resultado alcançado é a propriedade intelectual”* (Cardoso & Guimarães, 2014).

Na Europa, em 2003 este sector tinha um valor de € 654 mil milhões, o que representa uma contribuição de 2,6% para PIB, e empregava em 2004, 2,5% da população trabalhadora, o que representa 4,7 milhões de pessoas (European Commission, 2012). Em 2009 este número cresceu para 6,4 milhões de pessoas (Power, 2011). Verificou-se que a indústria criativa entre 1999 e 2003 teve um crescimento superior ao da média da economia europeia, tendo conseguido um crescimento de 19.7 %, contra os 17,5% verificados no crescimento geral. Adicionalmente no contexto de globalização, este sector revela estabilidade e potencial de crescimento, proporcionando o alcance de novos mercados e gerando diversidade cultural (European Commission, 2012).

Em Portugal, o crescimento das indústrias criativas tem sido igualmente interessante sendo que “*entre 2002 e 2009 a taxa média de crescimento anual das exportações*” encontrava-se acima dos 10 %, valores ligeiramente superiores a média do país (9,8 %) e a contribuição deste sector para o volume de vendas nacional situou-se entre os 3% e os 4% (Augusto Mateus & Associados, 2013). Estudos mais recentes indicam que esta indústria gerava anualmente 3,7 mil milhões de euros para o nosso país com uma contribuição para economia Portuguesa de 2,8% (Augusto Mateus & Associados, 2010). Em 2006 as áreas criativas davam emprego a um total de 127 mil pessoas e entre 2000 e 2006, foram gerados 6500 novos postos trabalhos, o que significa um crescimento cumulativo de 4,5%, contra os 0,4% de crescimento de emprego global período homólogo. Verifica-se que a semelhança do que acontece nas restantes áreas 87% das empresas criativas têm menos de 10 trabalhadores (ANJOTEC, 2014).

Apesar das micro e pequenas empresas liderarem em número o mercado das indústrias criativas, são as grandes que lideram em volume de negócios, sendo que as médias empresas se encontram entre estas duas. As grandes empresas dedicam-se maioritariamente à distribuição (estúdios, gravadoras, editoras) e médias e as pequenas empresas dedicam-se maioritariamente à fase da criação (Newbigin, 2010).

O comportamento padrão das pequenas empresas deste sector tende a distinguir-se das demais, pois estas tendem a desvalorizar a gestão empresarial e o foco no lucro e procuram ser reconhecidas pela forma como se “expressam” e pelas obras que criam. Em 2006 a NESTA (*National Endowment for Science, Technology and the Arts*) devolveu um estudo que concluiu que um terço das pequenas e médias empresas não possuíam sistemas de gestão, nomeadamente planeamento e objetivos estratégicos claros e que mais de metade dos gestores de topo, não possuíam qualquer tipo de formação na área da estratégia empresarial. Para além desta situação influenciar os resultados destas empresas, verifica-se que esta lacuna dificulta a capacidade destas de desenvolverem planos de negócio sólidos, de captarem investimento externo e de promoverem as suas empresas (Higgs, Cunningham, & Bakhshi, 2008).

Verifica-se que as pequenas e médias empresas deste sector têm um curto tempo médio de vida e uma reduzida visão a longo prazo. Um estudo do governo do Reino Unido concluiu que os apoios governamentais deveriam concentrar-se “*em ajudar as novas empresas a transcender o seu estágio de nascimento e a tornarem-se sustentáveis através da implementação de estratégias de investimento mais sólidas e da implementação de planos de negócios a médio prazo*” (Newbigin, 2010).

Segundo a DCMS, o ciclo produtivo dos bens e serviços indústria criativa, divide-se em 6 fases, iniciando no processo de “*criação*” do conceito, seguido da “*Produção, Divulgação, Exibição/Acolhimento, Arquivo/Preservação e por fim Educação/Aprendizagem*” (Fleming, 2008).

No que toca a criação de margem, de acordo com o modelo do comércio internacional criativo desenvolvido pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) a indústria criativa gera lucro através de três atividades principais: “A produção de bens e serviços (como um livro), os produtos de indústrias relacionadas (como equipamento para impressão do livro) e os royalties e outros serviços (como o direito de autor sobre a obra literária)” (UNCTAD; UNDP, 2010).

Relativamente às áreas que se incluem na Indústria Criativa, as definições oscilam ligeiramente, o que dificulta a comparação da informação estatística existente. O British Council (2010) considera que esta engloba:

“A publicidade, a arquitetura, o mercado das artes e antiguidades, o artesanato, o design, o design de moda, os filmes e vídeos, o software, os softwares interativos de lazer, a música, as artes performativas, a indústria editorial, a rádio e a televisão, os museus, as galerias e as atividades tradicionais e culturais” (BOP Consulting, 2010).

Já a Comissão Europeia inclui nesta indústria:

“A publicidade, a arquitetura, os meios de transmissão, design (design de moda, design gráfico, design de interiores e design de produto), software de jogos e novos media, filmes, as belas artes, museus, património e as bibliotecas, a música, a fotografia, os média de impressa e os objetos de arte (cerâmica, vidro, joalheria, artesanato e cutelaria)”.

Por outro lado, as Nações Unidas consideram as seguintes áreas:

“Design, artesanato, artes visuais, edição, novos media e audiovisuais e serviços relacionados com publicidade, arquitetura, investigação e desenvolvimento, audiovisuais e outros serviços pessoais, culturais e recreativos” (UNCTAD; UNDP, 2010).

Nas várias investigações realizadas sobre tema, existe um consenso relativo aos diversos benefícios das Indústria Criativa sendo apontado como principais:

- A existência de uma forte correlação entre a presença de indústrias culturais e criativas e a prosperidade regional. Em regiões com uma maior concentração destas indústrias, verificam-se taxas mais elevadas de crescimento económico;
- O valor que acrescentam às diversas indústrias em geral, através do *design*, publicidade e *branding*, sendo o fator estratégico para a competitividade;
- Criam postos de trabalho e riqueza;
- São os principais empregadores de pessoal altamente qualificado, contribuído fortemente para a “economia do conhecimento”;
- Reforçam a cidadania;
- Contribuem para a requalificação e dinamização das cidades;
- Ligam cada vez mais o meio académico ao meio empresarial;
- Dão alento e unem as comunidades através da partilha de experiências.

(BOP Consulting, 2010; UNDP e UNESCO, 2013; European Commission, 2012)

2.2.1. O Fenómeno dos Clusters

Apesar de existirem várias definições do conceito de *cluster*, a mais influente foi desenvolvida por Michael Porter que caracteriza o *cluster* como “uma concentração geográfica das empresas interconectadas, fornecedores especializados, prestadores de serviços, instituições e empresas associadas em indústrias relacionadas”. Este fenómeno que têm vindo a ganhar força nos últimos anos é considerado como forma de conseguir vantagem competitiva, de fomentar a geração de “*conhecimento em rede*”, de promover o crescimento estratégico e sustentável e de desenvolver valências que permitam competir de forma eficaz no mercado atual (Oliveira-Brochado & Portugal, 2013). Verifica-se que no caso das empresas criativas, esta complexa “concentração” é cada vez mais procurada, como forma de ganhar reputação, promover as alianças e parcerias e de investir em economias de escala, situações que

se tornariam difíceis ou mesmo impossíveis se estas empresas atuassem de forma isolada (Fleming, 2008; UNDP e UNESCO, 2013; Newbiggin, 2010; Oliveira-Brochado & Portugal, 2013).

Esta tendência tem tido diversas consequências positivas, em particular no que toca à reabilitação e ao reaproveitamento do espaço urbano, o que têm gerado benefícios significativos para a economia das regiões envolvidas, em particular ao nível da criação de empresas, de emprego, do aumento do turismo e do comércio local (Fleming, 2008; Power, 2011). Estes espaços caracterizam-se por disponibilizarem espaços a baixo custo e com condições flexíveis, num ambiente onde impera a criatividade e a inovação.

Maioritariamente estabelecem-se nestes espaços incubadoras, *startups* e microempresas em espaços em formato de *open space*, ateliers, estúdios e pequenos escritórios. São locais multiculturais, de grande dinamismo e habitualmente ativos 24h. Em Portugal temos vários exemplos como o “Cluster das Indústrias Criativas na Região do Norte” direcionado as empresas criativas, o “O Centro de Formação Avançado – Fundão” focado nos sectores de luxo como a joalharia, a relojoaria, o “Tagus Park - Oeiras” centrado no sector tecnológico, entre outros (Fleming, 2008). Na Europa temos alguns “super clusters” sendo os maiores e mais importantes em “Londres e Paris, seguidos de Milão, Madrid, Barcelona e Roma” (Power, 2011; Portugal, 2012).

2.2.2. Propriedade Intelectual e Direitos de Autor

A sociedade atual tem cada vez mais recorrido a diversos conteúdos, em particular das áreas criativas, através de fontes “pirateadas” sendo que este acesso tem se tornado cada vez mais facilitado. Esta situação tem gerando dificuldades acrescidas para as empresas da indústria, que têm visto os seus lucros serem consideravelmente afetados por esta “ameaça” do século XXI. Esta “cultura” tem sido um fator de desmotivação para os autores e organizações da indústria, o que sublinha a importância de se refletir, repensar e investir nas políticas de Propriedade Intelectual e nos Direitos de Autor (UNDP e UNESCO, 2013; Newbiggin, 2010).

Esta situação tem gerado alguma discussão, pois existem especialistas que defendem que as organizações que se opõe a esta realidade são muitas vezes de áreas obsoletas. Os defensores desta teoria acreditam que na era da informação, a proteção dos conteúdos e dos autores é uma ideia irrealista e dificilmente conseguida, devido à evolução tecnológica e à internet.

No sentido de regulamentar, acompanhar e desenvolver medidas relacionadas com esta temática, as Nações Unidas criaram a OMPI (Organização Mundial da Propriedade Intelectual), que em colaboração com as autoridades nacionais e internacionais promove políticas que visam proteger a propriedade intelectual e os seus autores. Dados da OCDE (*Organisation for Economic Cooperation and Development*) revelam que as falsificações representam entre 5% a 7% do comércio mundial, sendo esta situação mais evidente para os sectores da música, cinema, texto, *design*, *software*, videojogos, etc.

A evolução levou a que as políticas de Propriedade Intelectual se tornassem desadequadas, sendo por isso essencial adaptá-las à nova realidade. Torna-se por isso urgente refletir sobre alternativas que incentivem a criação e a inovação e que tenham em consideração, as limitações colocadas pelo crescente livre acesso a informação (Newbiggin, 2010).

2.2.3. Financiamento e Investimento na Industria Criativa

Uma das maiores dificuldades vivenciadas pelas organizações desta indústria é o acesso ao financiamento. Numa fase inicial, por norma estas organizações necessitam de pouco capital e muitos

projetos são autofinanciados pelo próprio “criador”, pois o seu maior recurso é a própria criatividade e conhecimento. Porém para que estas possam crescer, têm na maioria das vezes necessidade de investimento externo, que em alguns casos poderá ser um verdadeiro desafio. Em muitos países, o sector bancário olha para esta indústria como um investimento de alto risco e com falta de recursos tangíveis que possam reverter em garantias.

Em alguns sectores desta indústria, existe uma elevada dependência da atribuição de subsídios, seja devido a um perfil sem fins lucrativos, seja devido à especificidade do negócio. O investimento através de capital de risco, muitas vezes não é adequado à realidade destas organizações, pois estas entidades têm pouco interesse em projetos de pequena dimensão e, regularmente, uma das contrapartidas envolve os direitos sobre os projetos. Os financiamentos governamentais são limitados e obrigam a uma elevada ponderação, pois quando em demasia, poderão levar a uma elevada dependência de apoios e à falta de capacidade das organizações se tornarem autossustentáveis. Porém, nos últimos anos, têm existido esforços de modo a criar instrumentos, incentivos e apoios para estas organizações, de modo a promover o seu crescimento sustentável (UNDP e UNESCO, 2013).

Um destes exemplos é o Reino Unido, que permite o acesso a benefícios fiscais para as empresas que investem na investigação, na inovação e na criatividade (*Creative Industry Tax Reliefs*). Existe igualmente a possibilidade de isenções de imposto para as empresas que fiquem sediadas nos locais conhecidos como “zonas empresariais”, sendo estas habitualmente antigas zonas industriais, que têm vindo a ficar despovoadas de pessoas e empresas que aos poucos se têm deteriorando e perdendo o seu dinamismo económico. Esta alternativa funciona enquanto estratégia de reabilitação urbana e de incentivo, em particular, às *startups* para se sediarem nestas áreas (AICEP Portugal Global, 2015).

A União Europeia tem também vários incentivos para esta indústria. A Estratégia 2020, que deu origem ao quadro de incentivos europeus entre 2014-2020, contempla programas de apoio as Indústrias Criativas entre elas o Horizonte 2020 e a Europa Criativa. O programa Horizonte 2020 visa promover a pesquisa, a inovação e a competitividade empresarial disponibilizado para esse efeito 80 mil milhões de euros até 2020. As tipologias neste âmbito, como nos restantes programas da Estratégia Europa 2020, são diversas e abrem faseadamente, sendo alguns exemplos: “*Support Technology Transfer to the Creative Industries*”, “*Gaming and Gamification*”, “*Technologies for Creative Industries, Social Media and Convergence*”, “*Support technology transfer to the creative industries*”, entre muitas outras.

Habitualmente o financiamento em caso de aprovação encontra-se entre os 70% e os 100% dos custos elegíveis, sendo que alguns dos requisitos envolvem a participação de 3 ou mais países da União Europeia ou de Países Parceiros, as qualificações do coordenador e equipa (publicações, experiências em projeto anteriores, qualificações académicas), entre outros (European Commission, 2015).

A Europa Criativa é um programa de apoio ao sector cultural e criativo, que se divide em três subprogramas: MEDIA – direcionado unicamente para o sector cinematográfico e audiovisual; Cultura - inclui as restantes expressões culturais e artísticas; e Intersectorial – onde se incluem os apoios a prémios europeus, as Capitais Europeias da Cultura, os projetos intersectoriais, etc. Este programa irá investir 1,4 milhões de euros e têm medidas como: “*Distribuição - Apoio Automático, Desenvolvimento de Vídeo Jogos, Acesso a Mercados - Ações Individuais, Distribuição – Apoio a Agentes de Vendas, Apoio ao Desenvolvimento de Projetos Individuais*”, etc. (Europa Criativa, 2016). Em Portugal, o programa Portugal 2020 contempla igualmente diversos apoios a que as empresas nacionais na indústria criativa se podem candidatar. Os apoios visam promover em particular a inovação, investigação e desenvolvimento, o empreendedorismo criativo e qualificado, a competitividade e a internacionalização, a formação e qualificação e o investimento nos projetos conjuntos e sistemas de *clusters*. Como exemplo de tipologias temos: “*Internacionalização das PME*”; “*Sistema de Apoio às Ações Coletivas -*

Transferência de Conhecimento Científico e Tecnológico”; *“Empreendedorismo Qualificado e Criativo*”; *“Inovação Produtiva*”; *“Investigação e Desenvolvimento Tecnológico”*, entre muitas outras (Portugal 2020, 2016).

Existem igualmente diversos prémios nacionais direcionados às empresas nacionais a atuar no sector, onde se destacam o Prémio Nacional Indústrias Criativas – Super Bock/Serralves, o Concurso Nacional de Ideias e Prémio do Jovem Empreendedor – ANJE e o Programa de Bolsas para Licenciados e Pré-licenciados Startup Lisboa Momentum – Startup Lisboa.

2.3. A Indústria dos Media e Entretenimento

A indústria dos media e entretenimento (*Gaming*, Publicidade, TV, Web, Animação e Cinema) é atualmente uma industria milionária. Segundo um estudo previsional realizado pela consultora PricewaterhouseCoopers “o sector do entretenimento e dos media terá entre 2014 e 2019 um crescimento anual de cerca de 5%, o que significa que em 2019 esta indústria valerá 2,23 biliões de euros, o que a coloca como a 3º maior do mundo. Em termos mundiais, verificam-se variações acentuadas de crescimento, sendo que o Japão é o país onde se verifica um crescimento mais lento (0,9%) e a Nigéria com o crescimento mais acentuado (15,1%) (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Apesar dos conteúdos digitais verificarem o maior crescimento, os conteúdos não-digitais continuam a dominar o mercado, sendo expectável que em 2019 estes representem 80% do consumo global. Estes resultados comprovam que o consumidor está mais focado na experiência, do que na forma, sendo exemplos disso os sectores como o cinema, e a música ao vivo, onde os seus consumos continuam a crescer. Estes resultados são consequência do acentuado espírito de “resiliência” e da capacidade de reinvenção demonstrada pelas empresas de media e entretenimento de conteúdos não digitais (PricewaterhouseCoopers, 2016).

Porém é indiscutível que o digital e móvel são características cada vez mais presentes, sendo que o evoluir desta indústria em muito têm contribuído para esta realidade. A mudança é um fator constante, sendo que para as empresas conseguirem acompanhar este processo, devem compreender as necessidades do consumidor, antes mesmo dele próprio. O papel do consumidor no processo de criação e de produção passou de inexistente para essencial, sendo cada vez mais frequente o seu envolvimento direto nas várias fases do ciclo produtivo, em particular dos chamados “*early adopters*”.

Os consumidores são cada vez mais voláteis e procuram experiências fortemente personalizáveis e adaptadas às suas necessidades e preferências. A conectividade e mobilidade tornaram-se vetores estratégicos, pois cada vez mais as pessoas querem estar “ligadas” aos seus familiares e amigos, em qualquer altura e em qualquer lugar. Para que as empresas deste sector possam ser bem-sucedidas é decisivo que elas compreendam o perfil do “novo consumidor” e que acompanhem as tendências de evolução que se têm verificado (PricewaterhouseCoopers, 2016).

A indústria da animação e dos videojogos é uma das que mais tem contribuído para este acentuado crescimento. Esta indústria tem vivenciado uma evolução surpreendente, que em muito se deve à evolução tecnológica. De modo a acompanhar os níveis de qualidade estabelecidos pela indústria, as empresas têm investido fortemente na inovação, fator que nos dias de hoje é absolutamente decisivo para o sucesso e sobrevivência das empresas que atuam neste sector (Goff & Mouline, 2003).

O processo de criação, a estrutura e os problemas do negócio são bastante semelhantes em ambas as indústrias referidas, até porque os videojogos são uma forma de animação. Segundo Gandia ambos

contemplam as seguintes fases de concepção: “*Ideia, Pesquisa e Desenvolvimento, Industrialização, Marketing e Difusão*” (Gandia, 2013).

2.4. A Indústria da Animação

A indústria da Animação é uma das mais proeminentes indústrias do mundo, sendo que em 2008 este sector valia US\$300 mil milhões (cerca de €270,76 mil milhões) por ano (Ofcom, 2009). A animação está integrada em diversos sectores da Indústria Criativa, entre eles “*a televisão, o cinema, a publicidade, os novos media, softwares e videojogos*”. A animação é atualmente uma influente forma de expressão e de arte que permite educar, entreter e inspirar (Lee, 2010).

A Indústria da Animação é fortemente dominada pelos Estados Unidos da América, sendo os principais *players* a Walt Disney, a Time Warner e a Viacom Inc. Contudo a produção destes conteúdos ocorre cada vez mais transnacionalmente, devido a crescente procura neste sector por trabalho *outsourcing*. Um exemplo desta realidade é a série com mais temporadas de sempre “*The Simpsons*”, que apesar de ter algumas fases centralizadas nos EUA, têm a maior parte da produção na Coreia. O Sul da Coreia, a China e a Índia, são alguns dos países com maior concentração de produção de conteúdos em sistema de *outsourcing*, sendo que a principal razão está relacionada com baixo custo de mão-de-obra e com os curtos prazos de entrega (Westcott, 2010). Enquanto nos EUA o custo de produção de meia hora encontra-se entre os \$250 e os \$400 na Coreia os custos encontram-se entre os \$110 e os 120\$ (99€ e 108€) e na Índia pode mesmo chegar aos \$60 (54€) (Time Is, 2009).

De um modo geral esta situação tem influenciado negativamente as condições de trabalho e a estabilidade oferecida aos animadores, em particular aqueles que se encontram estabelecidos em países caracterizados como desenvolvidos (Lee, 2010).

Apesar dos EUA deterem uma considerável parte desta indústria, existem outros países que contribuem para o contínuo crescimento desta indústria, nomeadamente o Reino Unido, a França, o Canada e o Japão. De modo a fazer face às dificuldades geradas pelo crescimento da oferta de mão-de-obra a baixo custos, estes países têm investido em recursos humanos jovens e altamente qualificados, na retenção de talento e na proximidade de grandes empresas relacionadas com a fase de distribuição. Deste modo, estes países conseguem concentrar alguns dos principais fatores-críticos de sucesso da indústria como o conhecimento, a criatividade e a localização, conseguindo vantagem competitiva sobre os restantes mercados (Chaston 2008; Lee, 2010).

De acordo uma investigação da Consultora McKinsey & Co., apenas 30% do processo produtivo na animação diz respeito a tarefas repetitivas e “algorítmicas”, sendo os 70% correspondentes a atividades que envolvem criatividade (Pink, 2011).

Nos últimos anos, a indústria da animação tem vivenciado alterações vincadas, em particular no que toca aos canais de distribuição e ao papel do consumidor. Os conteúdos cada vez mais ultrapassam barreiras e chegam crescentemente a mais consumidores, através de meios cada vez mais sofisticados. O consumidor é cada vez mais envolvido nas várias fases da cadeia de produção existindo inclusive fãs que se tornam verdadeiros embaixadores das empresas do sector, divulgando os seus conteúdos, sem que muitas vezes isso represente um custo para as empresas (Lee, 2010).

A palavra animação, deriva do latim “*animare*” que significa “dar vida a”. De acordo Junior, (2005), o primeiro filme de animação “*Humorous Phases of Funny Faces*” foi realizado em 1906 pelo ilustrador James Stuart Blackton. Porém, alguns anos antes, as pesquisas e invenções do francês Emile Reynaud permitiram grandes avanços neste sentido. Reynaud foi pioneiro no desenvolvimento de dispositivos de

projeção de imagens, tendo patenteado o seu primeiro equipamento, o “praxinoscópio” em 1877. As suas invenções foram evoluindo e em 1892, assinou um contrato que envolvia transmissões diárias do seu engenho “*Théâtre Optique*” no Museu *Grévin*. Porém o manuseamento da sua invenção era extremamente complexo, o que levou a que a única pessoa que o conseguisse fazer fosse o próprio criador. As suas projeções até 1900 foram vistas por mais de meio milhão de pessoas. Porém a evolução de novos engenhos, nomeadamente dos irmãos “Lumière” acabaram por rapidamente ultrapassar o “*Théâtre Optique*” e Reynaud apesar de ter tido um papel crucial na criação da animação, acabou por destruir as suas invenções e por falecer pobre e solitário em 1917 (Bendazzi, 1994).

Apesar de esta indústria já contar com mais de um século de vida, foi nos anos 90, que esta verificou a sua grande expansão. Os vetores que contribuíram para esta evolução foram a expansão da televisão por cabo e satélite e a integração vertical de algumas das principais empresas a atuar no sector. Tal como acontece na maioria das empresas na indústria criativa, a indústria da animação é dominada em número pelas microempresas, apesar de serem as grandes que geram a maior percentagem de valor. Porém, verifica-se que a grande maioria das microempresas, com uma pequena escala de atuação, têm um curto tempo médio de vida, pois acabam por não conseguir competir num mercado tão competitivo e exigente como este (Westcott, 2010).

Em Portugal, segundo o documentário produzido pela RTP “*A Arte de Animar Portugal*”, o primeiro filme de animação, começou a ser produzido em 1923 e culminou na curta “*O pesadelo de António Maria*”, inserido na revista “*Tiro ao Alvo*”, em cena no Eden-Teatro. O paradeiro deste marco histórico é atualmente desconhecido, porém em 2001 terá sido reconstruído através de 159 ilustrações e 8 legendas e apresentado no “*Cinamima*”.

A indústria da animação em Portugal evoluiu de forma bastante tímida e lenta, sendo que numa fase inicial as produções eram maioritariamente direcionadas para a publicidade. A grande exceção aconteceu nos anos 60, onde a animação “*A Família Pituxa*” foi responsável por anunciar aos mais pequenos a “hora de dormir”. Tal como aconteceu nos restantes mercados, foi apenas nos anos 90 que esta indústria começou a ganhar alguma expressão no nosso país, consequência dos desenvolvimentos tecnológico, da criação de apoios à produção, da disponibilização de formação académica e do aparecimento de produtores nacionais, como foi o caso do Abi Feijó, Humberto Santana, José Miguel Ribeiro, Regina Pessoa, entre outros (RTP, 2012).

2.5. A Indústria dos Videojogos

Um dos sectores que mais têm contribuído para o crescimento da Indústria da Animação é a Indústria dos Videojogos.

A indústria dos videojogos é consideravelmente recente, tendo pouco mais de 46 anos. Apesar da sua curta existência, rapidamente se tornou “*uma brincadeira séria*”, sendo hoje um dos sectores mais valiosos do mundo e aquele que mais tem crescido dentro da indústria dos media e entretenimento (Westcott, 2010).

Como referido, a indústria da animação e dos videojogos são bastante semelhantes, pois ambas absorverem um grande número de colaboradores qualificados, estão na sua maioria estruturadas numa lógica de projetos e implicam um investimento na inovação constante, o que leva a que mudança seja uma constante do negócio, o que dificulta o enraizamento de práticas de gestão e de metodologias (Hotho & Champion, 2011).

A esmagadora maioria das empresas que atuam no sector da animação e dos videojogos caracterizam-se por serem micro e pequenas empresas, apesar de serem as grandes empresas que geram o maior volume de riqueza para estas indústrias. Segundo um estudo realizado Hotho e Champion (2011), as empresas destas áreas têm alguma relutância em aplicar estratégias de crescimento, pois a aplicação de métodos de gestão estratégica, comerciais e de marketing é vista como alternativa que coloca em causa o perfil artístico. As empresas destes sectores consideram que esta área de atuação é um estilo de vida e têm as suas aspirações neste campo, acima da procura pelo crescimento e pelo lucro (Hotho & Champion, 2011).

O mercado global dos videojogos irá expandir de US\$75,3 mil milhões (€ 67,96 mil milhões) em 2015 para US\$93,18 mil milhões (€ 84,10 mil milhões) em 2019, prevendo-se um crescimento médio anual de 5,7%. (PricewaterhouseCoopers, 2015).

Apesar de existirem relatos sobre os primeiros videojogos que remontam a 1950, estas primeiras tentativas ficaram limitadas ao universo académico. O verdadeiro nascer deste sector foi em apenas 1970, através do aparecimento de duas marcas norte americanas de consolas: A Atari, e a Odyssey da Megnavox. Contudo, e apesar do nascimento ter sido promovido pelo desenvolvimento destes *hardwares*, o que promoveu o verdadeiro crescimento desta indústria foram os *softwares*, mais especificamente os videojogos (Wang, 2009).

No mercado dos videojogos, os jogos de consola são os que têm representado a categoria com maior peso. Em 2011 esta categoria valia US\$27,5 mil milhões (€ 24,82 mil milhões) e prevê-se que em 2016 cheguem aos US\$30,5 mil milhões (€ 27,53 mil milhões), o que representa um crescimento médio de 2,1% ano. Porém, os jogos *online* e *wireless* são aqueles que revelam um maior crescimento de mercado e de utilizadores, com 13,3% e 10,1% respetivamente. Os jogos *online* irão significar US\$31,4 mil milhões em 2016 e os jogos *wireless*, US\$4,2 mil milhões (€ 3,8 mil milhões). Com este crescimento, os jogos *online* irão superar a categoria dos de consola ainda este ano (2016) (PricewaterhouseCoopers, 2012).

Segundo um estudo da Ipsos MediaCT, sobre o consumo europeu de videojogos que teve por base 16 países da união europeia, 48% da população europeia joga videojogos (jogos online, jogos de consolas ou jogos em formato mobile pagos ou gratuitos), sendo que 25% joga pelo menos uma vez por semana. A maioria dos jogadores é do sexo masculino (55% do sexo masculino e 45% do sexo feminino) e a idade com maior incidência de jogadores é entre os 25 e 34 anos (Maskell, 2012).

Em Portugal 40% da população entre os 16 e os 64 anos jogou pelo menos uma vez nos últimos 12 meses e 42% considera os videojogos interessantes/muito interessantes. Dos participantes com filhos verificou-se que 58% têm filhos que jogam e consideram que os jogos são uma forma de entretenimento (Maskell, 2012).

Apesar dos principais mercados de videojogos serem os Estados Unidos da América, o Japão e o Reino Unido, tem-se verificado uma estagnação do crescimento destes mercados. Contudo, existem países com um crescimento bastante acentuado como a acontece na Índia, (13,5%), na China (12%) e no Brasil (10,8%). (Ver anexo 8) (PricewaterhouseCoopers, 2012).

Apesar do impressionante crescimento que a indústria dos videojogos tem demonstrado, este ainda é um sector “turbulento” e o investimento é de risco elevado. A tecnologia relacionada está em constante mudança, a inovação é um fator-chave de sucesso, o mercado exige rapidez e níveis elevados de qualidade e os modelos de negócio estão em constante mutação. Em paralelo, as dificuldades de gerar receita aumentam, pois cada vez mais existe replicação ilícita dos conteúdos e as políticas de direitos de autor demonstram desatualizadas para atual realidade (Hotho & Champion, 2011).

De modo a promover a sustentabilidade deste sector, a procura por métodos de gestão sólidos e adequados às necessidades particulares da indústria torna-se crucial. Esta situação sublinha a importância de avaliar a forma como as atuais empresas atuam ao nível da gestão estratégica e dos seus projetos, por forma de perceber como estas podem evoluir e quais os métodos mais adequados para mitigar os riscos do negócio, tornando as empresas mais eficazes e eficientes.

2.5.1. Indústria dos Videojogos - Modelos de Negócio e Fontes de Receita.

De modo a compreender a forma como este negócio gera valor (margem), vamos de seguida analisar os principais modelos de negócio adotados nesta indústria:

2.5.1.1. Acessibilidade do consumidor.

Existem dois modelos possíveis de acessibilidade do consumidor: O modelo tradicional *pay-to-pay* onde se incluem os jogos onde o consumidor antes de ter acesso ao jogo, têm de pagar pelo mesmo; e modelo *free-to-pay* que permite ao consumidor aceder de forma parcial ou total ao jogo, sem ter de pagar nenhum valor.

O modelo *free-to-pay* subdivide-se em quatro modelos, sendo estes o “*Shareware (versão experimental, com limitação de funcionalidade e de tempo), Freemium (versões o jogo é gratuito onde as opções extra são pagas – ex.: funcionalidades, personagens, etc.) Freeware (versões gratuitas, mas que em alguns casos têm limitações relacionados com direitos de autor) and Open source (versões gratuitas e sem limitações)*”.

2.5.1.2. Fontes de Receita.

Existem várias fontes de receita possíveis, nomeadamente:

- As máquinas de arcade (bastante populares nos anos 70 e 80), que implicam a colocação de um determinado valor em moedas;
- A venda física através de retalhistas, onde cliente adquire um suporte físico (cassetes, CD's, DVD's, etc.) com o jogo;
- A distribuição digital, que consiste na aquisição (habitualmente online), do jogo em suporte digital;
- A publicidade e os patrocínios, onde os anunciantes têm os seus produtos em por exemplo *banners*, no fundo ou na fase de carregamento do jogo (modelo é frequente nos jogos *Free-to-pay*);
- A subscrição que implica o pagamento de uma taxa para acesso por um período limitado, podendo ser renovado;
- As micro-transações também frequentes no *free-to-pay*, onde o consumidor pode pagar para ter acesso a bens virtuais ou dinheiro virtual para trocar por *items* úteis para o jogo. Após a troca do dinheiro por bens ou dinheiro virtual, sendo que o valor pago não pode ser novamente reavido em moeda corrente;
- E por fim as trocas *player-to-player*, um modelo semelhante ao anterior, mas que permite as trocas dos bens virtuais adquiridos entre utilizadores e a inversão da conversão para moeda corrente.(Osathanukul, 2015)

2.5.2. Indústria dos Videojogos – Tendências

Atualmente existem vários modelos de jogos, sendo os principais: os jogos de PC e de Consola (ex.: *FIFA*, *Grand Theft Auto*), os jogos *online* (*Massively Multiplayer Online Game* – ex.: *World of Warcraft*, *League of Legends*), os jogos casuais (ex.: Solitário) e os jogos sociais (ex.: *Farmville*). Os jogos sociais e casuais, para além de poderem ser jogados no PC, são na maioria das vezes também disponibilizados para formatos *mobile* (telemóveis e *tablets*) (GEDIGames, 2014).

Como anteriormente referido, até aqui têm sido os jogos de consola que dominavam o mercado, porém esta realidade tem sofrido grandes alterações sendo previsto que estes sejam ultrapassados ainda este ano os jogos *online* (*Massive Multiplayer Online - MMO* e jogos sociais). Prevê-se a divisão do mercado, sendo que por um lado teremos os jogos de consola e de PC (habitualmente designados pelos jogos AAA) com elevado valor, mas com volume limitado e, por outro lado, teremos os jogos casuais e sociais, de alto volume e baixo valor (GEDIGames, 2014).

Em termos de ciclo de vida do produto, os jogos de consola encontram-se numa fase de maturidade e os MMO jogos sociais e casuais e os *mobile* numa fase de crescimento. Outro modelo a salientar são os *Serious Games*, que têm um objetivo educativo e são destinados a várias faixas etárias e a diversas áreas (ex.: Simuladores de Gestão). Este tema tem sido amplamente estudado, tendo sido comprovado os benefícios jogos digitais em diversas áreas, o que têm levado um crescimento acentuado deste mercado (GEDIGames, 2014).

Em termos de canais de distribuição temos os portais ou as *APP stores* (*para jogos web e mobile*), a distribuição através de fornecedores e editores em formato físico ou digital (como acontece nos jogos pc e consolas) e a distribuição pela internet (que se aplica aos *cloud games* e aos jogos para as televisões digitais) (GEDIGames, 2014).

2.5.2.1. Massive Multiplayer Online – MMO

Este modelo de videogame têm sido um verdadeiro fenómeno, que levou a que em 2016 os jogos *online* se tornassem mais valiosos que os jogos de consola ou PC. Estes jogos permitem que vários jogadores joguem em simultâneo *online*, podendo estes colaborar em equipa ou combater os oponentes. Este tipo de jogos não têm um fim, o que permite que aos utilizadores jogar continuamente, enquanto vão evoluído os seus avatares personalizáveis. Um dos mais conhecidos jogos do género é o *WoW* – *World of Warcraft*, da *Blizzard Entertainment*, que têm atualmente um total de 8 mil utilizadores em todo mundo. Outro exemplo de destacar é o *LOL* - *League of Legends* da *Riot Games* que conseguiu o impressionante feito de reunir 3 mil jogadores em simultâneo (GEDIGames, 2014). Estes jogos deram mesmo origem a um novo desporto designado *EGames*, onde equipas de jogadores profissionais debatem-se entre si, enquanto os fãs observam ao vivo (habitualmente em estádios) e pelos meios de transmissão existentes o desenvolvimento dos torneios. A China é o país com maior número de fãs deste desporto, que em termos mundiais já conta com uma audiência de 148 milhões de entusiastas e de 144 milhões de pessoas que assistem ocasionalmente, o que totaliza uma impressionante audiência total de 292 milhões de pessoas, tendo estas crescido um total de 43%. Esta indústria por si só já representa uma riqueza total de US\$463 milhões (€ 418 milhões) (Newzoo, 2016).

2.5.2.2. Eventos de Videojogos

O crescimento do mercado de videogames tem gerado novas oportunidades de negócio em diversas áreas. Um desses exemplos são os eventos de videogames, que movimentam milhões de pessoas e têm tido uma adesão cada vez mais elevada. Estes eventos funcionam enquanto fóruns de discussão entre os vários atores desta indústria (produtores, editores, artistas, programadores, jogadores, etc.). As possibilidades oferecidas nestes eventos são variadas, entre elas *workshops*, sessões de recrutamento, concursos, debates, conferências, divulgação de empresas e produtos etc. O evento mais conhecido é o Game Developers Conference (GDC) que é destinado exclusivo a profissionais da indústria (GEDIGames, 2014).

Apesar do custo elevado dos bilhetes para o evento, anualmente o GDC atrai mais de 22 mil pessoas (GEDIGames, 2014). O London Games Festival é outro destes exemplos. Este projeto foi integralmente financiado pelo Mayor of London's, sendo este um investimento do governo inglês para tornar Londres a capital mundial dos videogames. Este evento numa semana conta com diversas atividades relacionadas com o sector e permite juntar os vários participantes desta indústria (Games London, 2016).

Estes exemplos multiplicam-se pelo globo e Portugal não é exceção. Pelo quarto ano consecutivo irá acontecer em Lisboa o "Trojan Horse was an Unicorn". Com um investimento de 600 mil euros, este evento é exclusivo para profissionais da indústria e contou no ano de 2015 com mais de 900 participantes de 59 países diferentes e cerca de 60 convidados, onde se incluíam alguns dos nomes mais influentes da indústria. A procura de talentos estiveram também quase 20 das mais prestigiadas empresas do sector como a Walt Disney Animation Studios e as produtoras de videogames Blizzard, Juice Riot Games, Platige e a innoGames (Dinheiro Vivo, 2015).

Foi também realizado em 2015, pela mesma altura, o Game Dev Camp realizado em Lisboa e promovido pela Microsoft. Com 450 participantes (de estúdios, escolas, "media" e "youtubers") e 75 projetos nacionais, este evento é também considerado dos maiores realizados em Portugal para criadores de videogames. O evento vai na sua segunda edição e contou com 30 oradores dos quais 40% eram internacionais. Este evento foi desenvolvido em conjunto "com alguns dos mais relevantes estúdios nacionais, como o caso da B5 Studios, Bica Studios, Nerdmonkeys, Battlesheep, Raindance LX, Upfall Studios e a Indot". De destacar também a Miniclip, "uma das empresas mais conhecidas na área de jogos móveis para *smartphones* a nível mundial e que tem o seu principal polo de desenvolvimento em Portugal" (Jornal de Negócios, 2015; Microsoft, 2015).

2.5.2.3. Interação Homem-máquina, Influencers, Tendências de Financiamento

A evolução tecnológica promete revolucionar a indústria dos videogames nos próximos anos. A prova disso são os avanços que têm sido feitos neste campo e os novos equipamentos que têm sido produzidos, que permitem uma experiência realista e a interação homem-máquina. Dispositivos que aplicam a realidade virtual e aumentada, com sensores de movimento e até mesmo leitores de ondas cerebrais têm cada vez mais vindo a aumentar, porém esta vertente ainda se encontra numa fase embrionária e a procura ainda é bastante baixa, devido aos valores elevados destes equipamentos (GEDIGames, 2014).

Os *Influencers* são outro dos tópicos chave do momento. Atualmente o *gaming* tornou-se o maior segmento do Youtube e os principais *youtubers* contam com milhões de subscrições e visualizações e ganham igualmente milhões através da publicidade. O maior canal do Youtube relacionado com este tema é o *TheDiamondMinecart* // que conta com 11 milhões de subscrições e 7,1 mil milhões de visualizações. Em Portugal o maior e mais conhecido *youtuber* é intitulado por *Fer0m0nas* com quase 3 mil subscritores e mais de 459 milhões de visualizações (Social Blade, 2016).

Outra tendência que têm vindo a ganhar força nesta indústria é o financiamento através de *crowdfunding*. A plataforma mais conhecida é *kickstarter*, que permite angariar fundos para organizações no sector criativo, em troca de recompensas ou experiências. Segundo dados da empresa, já foram investidos desde 2009 (fundação do site) um total de US\$107,5 milhões (€ 97 milhões) em videojogos. Os valores investidos permitiram financiar praticamente 1500 empresas, através de mais de 600 mil investidores (GEDIGames, 2014).

2.5.2.4. Caracterização da Indústria dos Videojogos – Mercado Português

Apesar da indústria nacional de videojogos estar a ganhar força em Portugal, a investigação sobre a indústria nacional e a informação estatística sobre o sector é praticamente inexistente. Uma das exceções a esta lacuna é o historiador de videojogos Ivan Barroso, atualmente editor da revista de videojogo PUSHSTART, colunista do jornal público, e coordenador do curso Animation and Video Games na ETIC.

Segundo um estudo independente de Barroso, atualmente existem cerca de uma centena de empresas portuguesas a atuar no sector nacional, onde foram produzidos cerca de 400 jogos e estima-se que apenas 37% destas empresas sejam atualmente autossuficientes (comparativamente aos 7% em 2011) (Barroso, 2015).

A consultora especializada em videojogos Newzoo realizou um estudo no sentido de avaliar o top dos países que mais lucravam nesta indústria. Segundo este estudo, Portugal ocupa a 36ª posição, gerando anualmente cerca de 205 milhões de euros. A China, os EUA, o Japão e a Alemanha encontram-se no topo do ranking com 21,46 mil milhões euros, 20,73 mil milhões euros, 10,96 mil milhões euros e 3,57 mil milhões respetivamente. Como exemplos de outros países culturalmente próximos a Portugal, em posições mais favoráveis temos o Reino Unido em 6º lugar, a França em 7º, a Espanha em 9º, a Itália em 10º e o Brasil em 11º (Newzoo, 2016).

As empresas nacionais começaram a ganhar visibilidade no mercado direcionado as consolas e caracterizam-se por ser constituídas por pequenas equipas, com uma capacidade produtiva de alta qualidade, focadas em alguns nichos de mercados (Coelho, 2015).

Porém, atuar em Portugal nesta indústria está longe ser fácil, devido à falta de incentivos, ao pesado regime fiscal e à falta de abertura do nosso país para estas áreas. A produção de um videojogo habitualmente significa um elevado investimento de tempo e dinheiro, situação que muitas vezes está para além do alcance das pequenas empresas nacionais e que em alguns casos chega mesmo a ser “fatal” para aquelas que arriscam. Porém aqueles que resistem tendem a destacar-se pelos trabalhos de elevada qualidade que conseguem e pela capacidade que tem de com poucos recursos conseguirem níveis bastante satisfatórios. Mesmo assim, muitos projetos acabam por falhar, existindo ainda alguns desafios decisivos para que a indústria nacional possa realmente prosperar e chegar aos mercados globais (Coelho, 2015).

As empresas nacionais de videojogos, encontram-se focados em particular nos “minijogos, portais, MMOs (*Massive Multiplayer Online*), jogos casuais, puzzles, estratégia e RPG (*Role-Playing Game*)” (Coelho, 2015).

A atuação nesta indústria desde sempre foi um desafio que apresenta algumas dificuldades acentuadas, pois a sua produção implica elevados investimentos e a aceitação do mercado continua a ser difícil de prever. Os consumidores são cada vez mais exigentes e a competição tem sido cada vez mais acentuada, o que têm levado a uma evolução da qualidade dos conteúdos, cada vez mais difícil de acompanhar.

Contudo e apesar das dificuldades, o sector continua em franca ascensão, o que torna urgente a investigação e a compreensão sobre as formas de mitigar estes riscos e promover seu o crescimento sustentável.

Os métodos de Gestão são hoje cada vez mais uma importante ferramenta para as empresas que querem prosperar nos mercados atuais e permitem reduzir custos, atingir metas e assegurar investimentos cada vez mais sustentáveis. Porém, a aplicação de métodos de gestão estratégica e de gestão de projetos, em particular nas micro e pequenas empresas da indústria ainda ocorre de forma muito rudimentar e ineficaz. (Cardoso & Guimarães, 2014).

Por estes motivos torna-se essencial perceber de que forma os métodos existentes se podem adaptar às especificidades destas empresas e quais são os desafios que devem ser enfrentados de modo a tornar o sector nacional mais sustentável e rentável.

2.5.3. O Método de Gestão de Projetos

A gestão por projetos é um método de gestão cada vez mais adotado por diversos tipos de organizações nos últimos anos, enquanto alternativa viável para “*manter o foco nos objetivos estratégicos*” e em simultâneo garantir uma adaptação constante às alterações externas.

A razão pela qual esta crescente implementação tem ocorrido, deve-se ao facto deste modelo permitir “*reduzir custos, melhorar a qualidade e, aumentar as vendas*”, enquanto promovem uma perspetiva de inovação, aprendizagem e melhoria constante, o que confere às organizações uma vantagem competitiva, num mercado global cada vez mais desafiante (Rodrigues, Júnior, & Csillag, 2006).

A gestão de projetos apresenta-se como um desafio de elevada importância para as organizações, pois mesmo com os desenvolvimentos verificados, ainda existe um número muito significativo de projetos que fracassam ou carecem de viabilidade, pois não conseguem assegurar o cumprimento dos custos e do orçamento definido ou os prazos estabelecidos, “*pecando*” muitas vezes pela perda de foco, pela comunicação ineficaz e pela falta de liderança (Dai & Wells, 2004; The Standish Group International, 2009).

A gestão de projetos pode-se definir como um modelo de gestão sistematizado, que através da execução “*sequencial de processos, repetidos e contínuos*”, permite à equipa de projeto planear, executar, monitorizar e controlar o projeto em curso, durante o ciclo de vida do mesmo, de modo a alcançar os resultados pretendidos (*milestones*).

Este método é orientado para os objetivos e para o cliente e procura introduzir uma maior eficiência e eficácia nos projetos da organização. O investimento nesta área, permite que a organização vá desenvolvendo continuamente um modelo padrão, que apesar de sistematizado é dinâmico e em constante melhoria (Silveira, 2008). Segundo a organização sem fins lucrativos Project Management Institute (PMI, 2016) a gestão de projetos “*é um conjunto de atividades temporárias, realizadas em grupo, destinadas a produzir um produto, serviço ou resultado únicos.*”

Um dos fatores que comprova o crescente interesse nesta área é o valor gasto na gestão de projetos. Em 2009 foram investidos mais de US\$ 12 biliões (€ 11 biliões) no desenvolvimento desta área, o que representa um quinto do PIB mundial (PMI, Project Management Institute, 2009). Adicionalmente tem existido uma crescente procura pela certificação nesta área. Hoje existem vários modelos sistematizados de Gestão “Geral” de Projetos, pelo que passamos a enumerar alguns dos principais:

Instituto	Conjunto de Métodos	País de Origem	Foco da Metodologia
<i>Project Management Institute (PMI)</i>	<i>Project Management Body of Knowledge (PMBOK)</i>	EUA	Gestão geral de projetos
<i>International Project Management Association (IPMA)</i>	<i>ICB – IPMA Competence Baseline</i>	União Europeia	Gestão geral de projetos
<i>Association for Project Management (APM)</i>	<i>APM Body of Knowledge</i>	Reino Unido	Gestão geral de projetos

Quadro 2 - Principais associações de gestão de projetos e os métodos desenvolvidos. Quadro adaptado de: (Patah, 2012)

Contudo, uma das certificações com maior reconhecimento nesta área ao nível mundial é atribuída pela organização sem fins lucrativos *Project Management Institute (PMI)* e designa-se por *Project Manager Professional (PMP)*. Esta organização tem vindo a crescer de forma exponencial no que toca aos seus associados, tendo verificado um crescimento de mais de 900% entre 1995 e 2006. Para além de estes possuírem o selo de qualidade 9001, as certificações atribuídas por esta organização são reconhecidas internacionalmente.

Em 2014, estavam presentes em 195 países, e contavam com cerca de 2,9 milhões de profissionais certificados/associados. Esta organização desenvolveu um método de Gestão de Projetos (*Project Management Body of Knowledge – PMBOK*), que já se encontra na 5ª edição, sendo um dos métodos de gestão de projetos mais utilizados e reconhecidos em todo mundo (*Project Management Institute, 2016*). Porém, a utilização deste método por uma organização pouco experiente poderá revelar-se um verdadeiro desafio pois o modelo apresenta 42 processos, o que pode levar a perda da organização, em todo este sistema formal e burocrático (*Patah & Carvalho, 2012*). O PMBOK é composto por 5 grupos de processo de gestão (início, planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento) e por 10 áreas (integração, âmbito, custos, qualidade, aquisições, recursos humanos, comunicações, risco, tempo, partes interessadas) (*Project Management Institute, 2013*).

Process Groups	Initiating	Planning	Executing	Controlling	Closing
4. Project Integration Management		4.1 Project Plan Development	4.2 Project Plan Execution	4.3 Integrated Change Control	
5. Project Scope Management	5.1 Initiation	5.2 Scope Planning 5.3 Scope Definition		5.4 Scope Verification 5.5 Scope Change Control	
6. Project Time Management		6.1 Activity Definition 6.2 Activity Sequencing 6.3 Activity Duration Estimating 6.4 Schedule Development		6.5 Schedule Control	
7. Project Cost Management		7.1 Resource Planning 7.2 Cost Estimating 7.3 Cost Budgeting		7.4 Cost Control	
8. Project Quality Management		8.1 Quality Planning	8.2 Quality Assurance	8.3 Quality Control	
9. Project Human Resource Management		9.1 Organizational Planning 9.2 Staff Acquisition	9.3 Team Development		
10. Project Communications Management		10.1 Communications Planning	10.2 Information Distribution	10.3 Performance Reporting	10.4 Administrative Closure
11. Risk Project Management		11.1 Risk Management Planning 11.2 Risk Identification 11.3 Qualitative Risk Analysis 11.4 Quantitative Risk Analysis 11.5 Risk Response Planning		11.6 Risk Monitoring and Control	
12. Project Procurement Management		12.1 Procurement Planning 12.2 Solicitation Planning	12.3 Solicitation 12.4 Source Selection 12.5 Contract Administration		12.6 Contract Closeout

Quadro 3 - Processos e Áreas de Conhecimento do PMBOK (Project Management Institute, 2013)

Apesar da relevância que este modelo de gestão tem vindo a conseguir, a relação da gestão de projetos e o retorno do investimento (*Retur On Investment – ROI*) tem sido pouco aprofundada pelos especialistas desta área, o que levanta algumas questões relativamente ao retorno dos investimentos feitos nesta área (Ika, 2009).

De modo a colmatar a falta de investigação nesta área, a Standish Goup (2009), tem realizado vários estudos, sendo que, em 2008, foram analisados 280.000 projetos nas áreas da Tecnologia da Informação e concluíram que da amostra analisada, existiam apenas 32% de projetos sucedidos. Dos problemas identificados, verificou-se que 44% estavam relacionados com incumprimentos de custos ou prazos, sendo que os que incumpriram os custos excederão em média 45% do orçamento e os que incumpriram os prazos, excederam em média 63% dos tempos definidos. Verificou-se igualmente que 24% dos projetos em análise foram assumidos como projetos falhados e sem recuperação. Outra conclusão preocupante deste estudo é que apenas 67% dos projetos são entregues de acordo as “*características e funcionalidades*” solicitadas (The Standish Group International, 2009).

De modo a fazer face a estes números alarmantes, torna-se urgente analisar as razões que levam a existência de desvios, de modo a desenvolver alternativas que reduzam o impacto destas situações para as empresas (Buchanan, 2008). Uma das maiores dificuldades identificadas nas empresas que utilizam a gestão de projetos é reconhecer a origem dos problemas e a forma de os resolver, minimizar ou eliminar. Um dos primeiros passos para fazer face a esta dificuldade passa pela padronização do nível de qualidade pretendido e dos instrumentos para o efeito (Buchanan, 2008).

O sucesso da gestão de projetos considera-se a capacidade de assegurar o alcance dos objetivos, dentro do custo, *budget* e nível de qualidade planeado, de modo a assegurar a satisfação dos *stakeholders* (Ling, 2004). Porém, os avanços nos estudos sobre esta temática, em particular a partir de 1980, vêm introduzir uma visão holística, que demonstra que os fatores que influenciam este sucesso variam de acordo o tipo de projeto e as pessoas envolvidas (Barber, 2004; Jugdev & Muller, 2005).

Segundo Larson & Gobeli, (1989), as principais variáveis que influenciam o sucesso do projeto, de acordo as métricas acima enumeradas (qualidade, tempo, *budget* e satisfação dos *stakeholders*) são a estrutura do projeto, a sua dimensão e as características e capacidades do gestor de projeto. Por outro lado, segundo um estudo desenvolvido por Thamhain (2004), que envolveu 26 empresas e 76 equipas de projetos (2000/2003), os principais fatores que influenciam o sucesso do projeto, estão relacionados com o ambiente da empresa e da equipa e a sua performance. Outra dimensão bastante utilizada para avaliar a performance do projeto é o desempenho financeiro, ou seja, a capacidade de o projeto gerar lucro, num determinado período de tempo. Quando o projeto gera valor para empresa, torna-se possível avaliar a margem que este devolve e compará-lo com outros projetos desenvolvidos. As diferenças verificadas, em alguns casos podem ser explicadas através do método de gestão de projetos adotado (Patah & Carvalho, 2007).

De modo a garantir a fiabilidade na avaliação da performance do projeto, torna-se essencial alinhar o mesmo com as métricas da empresa, no que diz respeito ao nível de produtividade, eficiência e objetivos. A avaliação periódica do desempenho do projeto, leva a uma valorização da importância do alcance dos objetivos, por parte da equipa, o que por si só, implica uma melhoria dos resultados (Buchanan, 2008). O quadro seguinte, sintetiza as métricas para medição da performance dos projetos, ao longo dos últimos anos, segundo alguns autores:

Autor	Métricas para Medição de Performance em Projetos
Katz & Allen (1985)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cronograma;</i> • <i>Orçamento;</i> • <i>Performance de custo;</i> • <i>Inovação no projeto;</i> • <i>Adaptabilidade;</i> • <i>Habilidade em cooperar com outras áreas da organização.</i>
Archer & Ghasemzadeh (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Retorno econômico;</i> • <i>Análise custo/benefício;</i> • <i>Riscos;</i> • <i>Impacto no mercado.</i>
White & Fortune (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Requerimentos de clientes atendidos;</i> • <i>Finalizado dentro do cronograma;</i> • <i>Finalizado dentro do orçamento;</i> • <i>Objetivos organizacionais atendidos;</i> • <i>Negócios fortalecidos;</i> • <i>Descontinuidades nos negócios minimizadas;</i> • <i>Padrões de qualidade e segurança atendidos.</i>
Thomas & Jugdev (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contribuição da melhoria de medidas financeiras;</i> • <i>Melhoria do desempenho das equipas de projetos;</i> • <i>Melhoria da satisfação dos consumidores, dos lucros e da quota de mercado;</i> • <i>Valor de novos projetos obtidos.</i>
Thamhain (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ambiente da equipa do projeto;</i> • <i>Performance da equipa do projeto.</i>
Patah e Carvalho (2007)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Medida da comparação entre o custo de um projeto quando a companhia inicia o mesmo com o valor obtido quando o projeto é concluído</i>

Quadro 4 - Métricas para medição de performance em projetos. Quadro adaptado de: (Patah, 2012)

Verifica-se que para a maioria dos autores citados o cumprimento da vertente financeira do projeto é uma das variáveis mais valorizadas no que toca a avaliação do sucesso do projeto. O fator tempo é outra das variáveis mais sublinhadas pelos autores, o que acaba por ser uma consequência da importância da componente financeira. Porém existem alguns autores que se destacam por darem uma maior relevância a fatores como o ambiente, as pessoas, a satisfação dos *stakeholders* e a equipa (Patah & Carvalho, 2012).

2.6. As Empresas de Animação e Videojogos e a Gestão de Projetos

Nas indústrias criativas como é o caso das empresas de animação e videojogos, verifica-se alguma resistência na aplicação dos métodos de gestão de projetos tradicionais, pois estes envolvem uma elevada carga burocrática e de processos, dificulta o processo criativo e a capacidade de gerar conteúdos inovadores, cativantes e apelativos (Cardoso & Guimarães, 2014).

Outro fator que dificulta esta aplicação relaciona-se com o facto da maioria das empresas a dedicarem-se a esta área serem estúdios de pequena estrutura, considerando-se em grande parte por micro, pequenas e médias empresas (PME's) (Cardoso & Guimarães, 2014).

A avaliação do desempenho é uma tarefa desafiante para estas empresas, devido a tendencialmente estas terem uma estrutura informal e achatada e na sua maioria uma elevada dependência de investimento externo, como fundos estatais, *crowdfunding* e outras formas de incentivos. Estas indústrias têm cada vez mais vindo a crescer e a tornar-se geradoras de riqueza, contribuindo de forma crescente para os PIB's nacionais (Cardoso & Guimarães, 2014).

A sua crescente importância para economia mundial, tem levado a procura de modelos alternativos de gestão que não os tradicionais modelos analíticos que são insuficientes para sustentar empresas que têm por base competitiva a capacidade de criar e inovar. Apesar dos modelos tradicionais de gestão serem limitativos para empresas criativas de pequeno porte, elas são alternativas viáveis e utilizadas em grandes empresas como a Electronic Arts, Activevision e Ubisoft que verificam estes modelos como uma forma sustentável e rentável de gerir os seus negócios. Porém, estes modelos levaram a uma elevada estandardização dos seus produtos, o que tem gerado elevadas críticas dos especialistas do sector e os níveis das avaliações têm vindo a decrescer (Cardoso & Guimarães, 2014).

A produção de conteúdos digitais de animação e videojogos é um negócio de elevadas incertezas e riscos, pois estes envolvem elevados investimentos em equipas multidisciplinares (designers, músicos, artistas, programadores, tradutores, sociólogos, atores, etc.), sem que á partida se conheça a aceitação do público-alvo (GEDIGames, 2014; Cardoso & Guimarães, 2014).

Adicionalmente, a evolução tecnológica levou a uma elevada exigência ao nível da qualidade gráfica, o que implica a utilização de *hardwares* e *softwares* que ofereçam o suporte tecnológico que dê resposta ao nível de qualidade estabelecido nesta indústria. A exigência do sector e a incerteza adjacente tem gerando uma crescentemente necessidade de aplicar de métodos de gestão que permitam mitigar e controlar os riscos do negócio. Verifica-se que tendencialmente os métodos de gestão aplicados no desenvolvimento de videojogos e animação, são muitas vezes métodos também aplicados no desenvolvimento de *softwares* (Hamada, 2016).

Um exemplo clássico é o modelo de gestão projetos de TIC designado por “WaterfallModel”, que tem sido um dos modelos mais aplicado e adaptado nas indústrias em estudo, em particular na produção dos videojogos (Game WaterfallProcess) (Hamada, 2016). Este modelo implica um ciclo de vida do projeto e está dividido em 5 fases sequenciais, sendo que o projeto vai ganhando valor à medida que vai avançando (Keith, 2010).

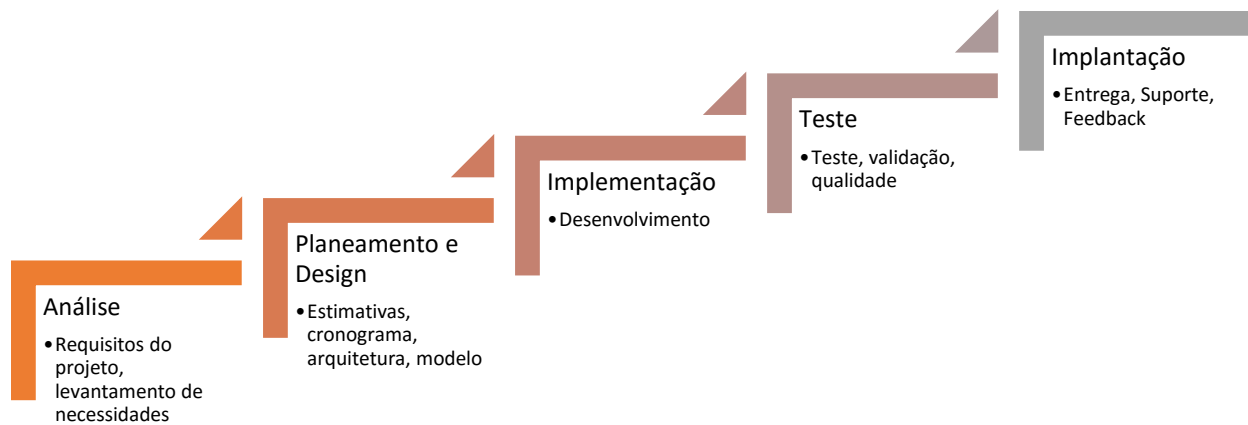


Figura 1 - Sequencia do Modelo Cascata. Adaptado de: (Hamada, 2016)

Porém estes modelos têm recebido diversas críticas, pois a sua aplicação implica a intervenção do cliente final apenas no início e no fim e, quando o feedback é negativo, acaba por ser numa fase avançada do projeto, podendo isto ser “fatal” para o projeto. Acrescenta-se o facto da sua estrutura sequencial, gera um “estado de bloqueio” na equipa, que ficam impedidas de executar as suas tarefas enquanto os responsáveis pelas tarefas precedentes não as terminarem, o que prolonga o projeto e impede o espírito colaborativo (Pressman, 2010).

Existem outros modelos, que têm sido amplamente utilizados em empresas de *softwares* e das áreas em estudo, como é o caso do modelo Scrum. O *framework* Scrum é uma compilação de boas práticas de gestão de projetos, que é aplicado desde dos anos 90 e está direcionado para o desenvolvimento de conteúdos complexos e sujeitos a alterações de âmbito (Schwaber & Sutherland, 2013). Este *framework* defende que o conhecimento advém da experiência e das decisões tomadas, e para tal direciona a equipa para os resultados pretendidos e não para a forma de os atingir, o que permite a evolução coletiva e a aprendizagem dos membros da equipa. O Scrum é um método de desenvolvimento ágil de *software* que, segundo Pressman (2011), defende os seguintes princípios:

- a) Promovem a interação entre os elementos da equipa acima dos processos e ferramentas
- b) Resultados sobre de documentação completa;
- c) Participação dos clientes sobre a relação contratual
- d) Adaptação à mudança acima do planeamento.

O método de desenvolvimento ágil de *software* não rejeita os princípios em segundo lugar, apenas valoriza e enfatiza os princípios enumerados em primeiro. Defende métodos de trabalho simplificados, flexíveis e colaborativos, em vez de métodos formais e rígidos. Neste tipo de método o cliente é a o foco do projeto, valorizando-se o feedback contínuo e as entregas periódicas. Ao contrário do que acontece por exemplo no PMBOK, este método aceita a incerteza e a mudança, e defende um trabalho próximo e colaborativo entre gestores e produtores. O método de desenvolvimento ágil de *software* acredita que as pessoas devem ser direcionadas ao invés de controladas e preocupa-se em assegurar níveis de qualidade elevados, garantindo o design e a técnica (Schwaber & Sutherland, 2013).

Segundo Schwaber e Sutherland (2013), os projetos que adotam o *framework* Scrum, deverão guiar-se por três pilares, sendo estes (i) a transparência entre todos os *stakeholders*, (ii) a inspeção periódica, para permitir identificação rápida de possíveis falhas e lacunas, e (iii) a adaptação de modo a dar resposta à mudança.

O *framework* divide-se nos chamados eventos ou processos, com durações que são adaptadas a complexidade e a dimensão do projeto, sendo os principais:

- **Sprint:** Com a duração média de 15 dias, o sprint é o processo mais importante deste método de gestão. O sprint consiste num ciclo de desenvolvimento do projeto, sendo que no final de cada um destes ciclos, deverão estar concluídos os outputs planeados para a fase em questão. Este processo valoriza as interações entre os *stakeholders* do projeto, pelo que contempla várias reuniões durante cada ciclo de modo a potenciar os resultados finais.
- **Sprint Planning Meeting:** Reunião inicial, com duração máxima de 8h, para planear o sprint a iniciar.
- **Daily Scrum Meeting:** Reuniões diárias de 15 minutos para avaliar o progresso conseguido.
- **Sprint Review Meeting:** Reunião com uma duração média de 4h, realizada após o sprint onde a equipa apresenta os resultados conseguidos neste ciclo ao Product Owner e outros *stakeholders* relevantes. Pretende-se uma reunião informal, que tenha o envolvimento de todos os participantes de modo a detetar falhas, planear alterações para o próximo sprint e potenciar o resultado final.
- **Sprint Retrospective Meeting:** O objetivo é no final de cada sprint reter as lições aprendidas e debater melhorias a alcançar no fim do próximo ciclo. Em média, estas reuniões têm uma duração de 3h. Procura-se que em colaboração a equipa se possa refletir sobre o desenvolvido e sobre a forma de evoluir o processo de trabalho.

Para aplicação deste método, foram desenvolvidos vários instrumentos, entre eles:

- **Product Back log:** Listagem com todas as características do produto final e as respetivas prioridades. Nesta lista inclui-se a descrição, a prioridade, o custo e as melhorias a aplicar.
- **Sprint Backlog:** Lista de características que vão ser desenvolvidas em cada sprint
- **Product Increment:** Conjunto de outputs desenvolvidos em cada sprint

(Schwaber & Sutherland, 2013)

Capítulo III

3. Objetivos da Investigação e Metodologia

Neste capítulo iremos apresentar os objectivos desta investigação e a metodologia aplicada para a consecução dos mesmos.

3.1. Objetivos da Investigação

O objetivo principal desta investigação é compreender os métodos aplicados pelas empresas em estudo na gestão dos seus projetos. Pretende-se, desta forma, relacionar os métodos aplicados com os resultados conseguidos, analisando as dificuldades que as empresas integradas no estudo verificam na aplicação deste método. Como objetivos específicos, nesta investigação pretende-se:

1. Caracterizar o perfil das empresas integradas no estudo;
2. Compreender a percepção que os responsáveis pela gestão destas empresas, têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos;

3. Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio;
4. Interpretar os resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruza-los com os métodos aplicados;

3.2. Metodologia

O presente trabalho consiste numa investigação exploratória dos métodos de gestão de projetos aplicados nas empresas de animação e videojogos, incluídas no estudo.

Com essa finalidade e para dar resposta aos objetivos estabelecidos, foi realizado um estudo de caso das empresas Battlesheep, Nebula Studios e Nerd Monkeys. O critério de escolha das empresas foi (i) a notoriedade das mesmas no panorama nacional, (ii) o seu enquadramento na presente investigação e (iii) a disponibilidade e o interesse para participarem neste estudo. De seguida apresentam-se em traços gerais, as empresas selecionadas.

3.2.1. Empresas Participantes no Estudo

3.2.1.1. A Battlesheep

Fundada em 2008, a empresa Battlesheep é resultado da junção dos sócios Nélio Codices e Pedro Candelária, que foram colegas nas empresas nacionais YDreams (ver anexo 20) e GameInvest. Durante o período em que trabalharam em conjunto, os dois sócios observaram que existia uma procura acentuada pela produção de videojogos de baixo custo, enquanto forma de publicitar determinados produtos e marcas. Esta realidade levou a que os atuais sócios se apercebessem, que não existiam empresas no mercado nacional vocacionadas para a produção de videojogos simples e de *budget* reduzido. Esta lacuna representava um potencial nicho de mercado, que até aí tinha sido pouco ou nada explorado, motivo que deu origem à fundação da empresa Battlesheep.

Um dos primeiros projetos desenvolvidos pela empresa foi o planeta Olá (Olá – Unilever), que consistia num mundo virtual, que permitia customização dos avatares e das casas dos personagens. Para além dos projetos comissionados, a Battlesheep devolveu também diversos projetos próprios, como é o caso do jogo *online* “Over the Moon” jogado mais de 8 milhões de vezes até 2014 ou do jogo mobile Bounty Monkey com mais de 300 000 downloads.

De modo a minimizar os custos fixos, os únicos funcionários internos a empresa são os próprios sócios. As necessidades de recursos humanos são analisadas projeto a projeto, através do recurso a *freelancers*, conferindo desta forma uma grande flexibilidade à empresa. Adicionalmente a Battlesheep não possui um espaço físico, sendo o trabalho desenvolvido à distância e com recurso a ferramentas de gestão de tarefas, Skype e Google Drive.

3.2.1.2. A Nebula Studios

A Nebula Studios é uma produtora audiovisual focada na animação Digital (2D e 3D), fundada em 2008 por 3 empreendedores. A ideia surge com vista a investir numa área até à altura pouco explorada em Portugal. Incluído no portefólio estão projetos desenvolvidos para algumas das maiores empresas a atuar no sector nacional, como a Sonae (anúncio da Popota), Gillette, Compal, Vodafone, NOS, Lipton, entre outras. Ainda que o foco de muitos dos seus projetos se tenha centrado na área da publicidade, a empresa

atua também em outras áreas, nomeadamente a dos videojogos digitais: a título de exemplo a animação desenvolvida para o jogo *online* de casino Fantastic Win.

A empresa está sediada no LxFactory e conta com sete colaboradores internos. Porém a dimensão da equipa varia em função da complexidade dos projetos, através do recurso a *freelancers*, como aconteceu no caso do estudo acima referido.

3.2.1.3. A Nerd Monkeys

A Nerd Monkeys é uma das empresas que mais tem vindo a revelar-se no sector nacional dos videojogos. Apesar de apenas ter sido fundada em 2013, a empresa conta com a longa experiência dos seus sócios Filipe Duarte Pina e Diogo Vasconcelos. O fundador, Filipe Pina já lançou vários videojogos para diversos formatos e a sua anterior empresa Seed Studios foi o primeiro estúdio nacional a produzir um videojogo com classificação AAA.

O videojogo Under Siege foi a primeira produção nacional para consolas e representou um investimento de 1,4 milhões de euros. Apesar do projeto ambicioso, a alguns dias do seu lançamento, a Playstation Network (Sony) foi alvo de um ataque de *hackers* (2011), que conseguiram aceder a mais de 77 milhões de contas. Esta situação, considerada como “*um dos maiores ataques contra a segurança de dados*”, levou a que empresa tivesse os seus servidores em baixo durante 23 dias. O ataque, imprevisível, teve como consequência, o adiamento do lançamento do videojogo Under Siege, pelo que o elevado investimento na campanha de marketing lançada perdeu todo o seu efeito. Como resultado as pessoas já não queriam adquirir um jogo que tinha sido alvo de ataque de *hackers*, o que gerou vendas reduzidas, levando a empresa à falência.

Apesar de tudo, este foi um marco na história dos videojogos nacionais e a resiliência de Filipe Pina levou a que este desafiasse o seu atual sócio a criarem a Nerd Monkeys. Como resultado a empresa lançou o jogo “Inspector Zé e Robot Palhaço em Crime no hotel Lisboa” que, para além de conter cenários tipicamente Lisboaetas, revive o estilo de jogo *click and point* e a *pixel art*. O videojogo teve uma boa aceitação por parte da crítica e do público tendo vendido mais de 115 000 cópias em 67 países, sendo nos EUA e em Portugal respetivamente onde foi mais comercializado.

Atualmente a empresa Nerd Monkeys tem sede fiscal no Reino Unido, pois neste país são oferecidos incentivos e benefícios fiscais para *startups* e empresas criativas (como mencionado na revisão bibliográfica “Financiamento e Investimento na Industria Criativa”), situação que não acontece em Portugal.

3.3. Instrumentos

De modo a permitir a recolha da informação necessária para dar respostas aos objetivos definidos para a investigação, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos representantes das empresas em estudo. Estas entrevistas tiveram como base um guião previamente preparado (Anexo 1), que continha 5 grupos e 37 questões. Foi também elaborado um questionário (Anexo 2) com 4 grupos e 13 questões fechadas, de modo a complementar informação recolhida na entrevista. Na tabela seguinte, é possível verificar a estrutura da entrevista e do questionário e a relação existente entre as questões e os objetivos do estudo.

Objetivo Geral	Objetivos Específicos	Entrevista		Questionário	
		Tema das questões	Questões	Tema das questões	Questões
Compreender como as empresas em estudo gerem os seus projetos e as suas dificuldades	Caracterizar as empresas em Estudo;	nº de colaboradores, caracterização dos últimos 2 anos económicos, projetos desenvolvidos anualmente, conteúdos desenvolvidos	Grupo 1	Nível de atuação, dimensão da empresa, método de trabalho dos colaboradores, tipo de projetos desenvolvidos, dificuldades operacionais	Grupo 1
	Compreender a perceção que os responsáveis pela gestão têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos;	Vantagens e desvantagens da GP, métodos de GP, existência da função de gestor de projetos, perfil do gestor de projetos, formação em gestão de projetos.	Grupo 2	Funções do gestor/coordenador de projetos	Grupo 2
	Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos;	Alinhamento do portefólio com a estratégia da empresa, priorização e seleção de portefólio, softwares de GP	Grupo 3	Métodos de GP, área responsável pela GP, documentos de GP,	Grupo 3
	Analisar a forma como as empresas gerem o seu portefólio de projetos	Variação do método de GP consoante o projeto, níveis de aplicação da GP, avaliação de riscos, ferramentas para cumprimento de budget, prazos e âmbito	Grupo 4		
	Interpretar os resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruzá-los com os métodos aplicados;	Cumprimento de budget e prazos, satisfação dos clientes, lucro dos projetos, desafios para a GP	Grupo 5	Principais dificuldades na GP	Grupo 4

Quadro 5 - Relação entre os objetivos do estudo e as questões da entrevista e questionário. Fonte: a autora

3.4. Recolha de Dados

No sentido de selecionar as empresas a incluir no estudo de casos, foram contactadas dez empresas via *email*, no mês de dezembro de 2015. Dos contactos realizados, cinco empresas demonstraram interesse e disponibilidade para participarem enquanto estudo de caso, sendo que dessas cinco foram selecionadas três. Como acima referido os critérios de escolha tiveram por base a reputação das empresas, a disponibilidade para participação e o enquadramento com os objetivos em estudo.

No mês de abril 2016, as empresas selecionadas foram novamente contactadas por *email*, no sentido de agendar a reunião para a realização da entrevista. A realização das entrevistas ocorreu da seguinte forma:

Battlesheep – A entrevista ocorreu no final de abril, nas instalações do IADE Creative University, pois o entrevistado Nélío Codices é docente nesta instituição e a Battlesheep não possui espaço físico.

Nebula Studios – A entrevista ocorreu no estúdio da empresa no LxFactory no início de maio, tendo sido entrevistados em simultâneo os sócios Guilherme Afonso e João Marchante.

Nerd Monkeys – Devido à indisponibilidade de agenda da Nerd Monkeys, a entrevista foi realizada via Skype a um dos sócios da empresa, Filipe Duarte Pina.

Todas as entrevistas foram gravadas em suporte áudio. O questionário foi enviado e respondido pelos quatro entrevistados, após a realização da entrevista. Para este efeito o questionário foi colocado online no Google Forms e o *link* disponibilizado por email. Por fim, no mês de julho a transcrição da informação individual recolhida, foi enviada aos participantes respetivos, para que estes pudessem validar a informação a incluir no presente estudo.

Segue um esquema, que sintetiza o processo de recolha dos dados:

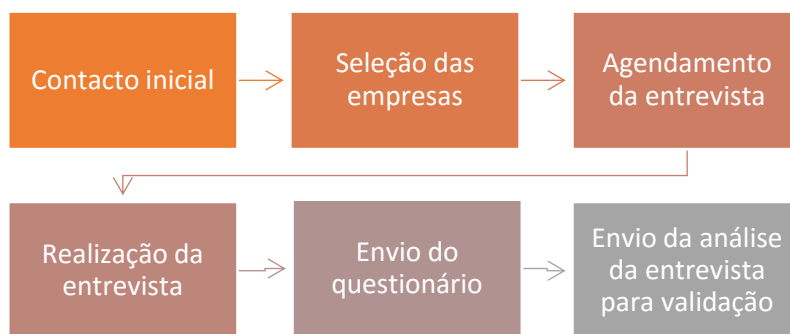


Figura 2 – Síntese do processo de recolha de dados. Fonte: Autora

3.5. Análise de dados

Foi realizada uma análise qualitativa dos resultados obtidos, sendo extraída a informação mais relevante e que permitisse dar resposta ao objetivo do estudo. Não houve tratamento estatístico dos dados relativos aos resultados do questionário, uma vez que dado ao número de participantes essa análise não seria estatisticamente relevante.

Capítulo IV

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos através dos instrumentos de recolha de dados, aplicados nos casos estudados. O propósito desta fase é analisar os resultados verificados em cada uma das empresas em estudo, sendo que esta análise será realizada por empresa e por objetivo específico, de modo a retirar conclusões que deem resposta ao objetivo geral da investigação.

4.1. Apresentação dos Resultados

A seguir apresentam-se os resultados da atual investigação. A presente informação foi obtida através da entrevista qualitativa e do questionário complementar. De modo a permitir uma melhor análise, como referido os resultados serão analisados por empresa e por objetivo.

4.1.1. A Battlesheep

4.1.1.1. Perfil das empresas em Estudo

Como já mencionado, a empresa Battlesheep, aposta num modelo de negócio flexível, pelo que o trabalho é desenvolvido exclusivamente à distância, através de colaboradores em regime de *outsourcing* (os únicos funcionários da empresa são os sócios, sendo que atualmente apenas um deles está envolvido nas atividades desenvolvidas). Segundo a entrevista realizada a Nélio Codices, este sistema apresenta diversas vantagens como a transformação dos custos fixos em variáveis, a redução dos custos com licenças de programas informáticos, a flexibilidade estruturar a equipa consoante as necessidades e a dimensão dos projetos, a motivação dos colaboradores por terem a possibilidade de gerir os seus próprios

horários e trabalhar em outros projetos, entre outras, mas também apresenta igualmente desvantagens como a dificuldade em gerir as várias disponibilidades dos colaboradores, a complexidade em conseguir que os trabalhadores “vistam a camisola” e a comunicação que por vezes torna-se menos eficaz, o que em alguns casos dificulta a gestão de conflitos.

Considerando os últimos dois anos de atividade, a empresa devolve em média entre 4 a 5 projetos em simultâneo e cerca de 5/6 projetos anuais. O entrevistado considerou que o período de 2016 e a segunda metade de 2015 foi bastante bom e que antes disso a empresa atravessou um período mais difícil.

De modo a podermos compreender mais aprofundadamente o perfil da Battlesheep, seguem-se alguns excertos da entrevista:

“Neste momento temos cinco projetos em paralelo para clientes, o que representa um volume de trabalho gigantesco. São dois jogos educativos, um serious game e um jogo mobile. Estamos também atualmente a desenvolver, pela primeira vez, um projeto de arte digital”. (...) “Atualmente a equipa é bastante grande. Temos cerca de 12/13 a trabalhar na totalidade dos projetos, pois temos recursos partilhados.”

“Hoje em dia os videojogos são também um serviço, pelo que se costuma dizer que quando se lança um jogo é que começa a produção a sério”

“Neste tipo industria usualmente existem picos de trabalho, que correspondem por exemplo ao período que antecede o lançamento de um projeto. Depois podemos temos dois/três meses de grande incerteza e pouco volume de trabalho e estar a pagar a uma equipa durante estes períodos, foi o que matou muitas empresas em Portugal”

4.1.1.2. Compreensão e Perceção

Compreender a perceção que os responsáveis pela gestão têm relativamente aos métodos de Gestão de Projeto.

Na entrevista realizada, Nélío Codices refere que sempre teve interesse na área de gestão de projetos. Enquanto estava na Game Invest teve a oportunidade de ocupar cargos de gestão. Começou na empresa como Lead Programmer (Coordenador da equipa de programação), mas muito rapidamente passou para a área de produção e um ano depois, foi promovido a Diretor de Produção da empresa. Através da sua experiência profissional nas anteriores empresas, Nélío Códices teve a oportunidade de aplicar o modelo de gestão de projetos *Scrum*. De forma resumida, a aplicação deste modelo era feita da seguinte forma:

“O objetivo deste método é ter as equipas a auto-organizarem-se e definirem quais são as prioridades e como é distribuído o trabalho entre eles. Neste método as pessoas reúnem-se numa sala para discutir quais são as urgências, a uma cadência certa para o lançamento as novas versões do produto (sprints), e define-se os objetivos para aquela semana e são os próprios colaboradores que propõe o que irão desenvolver. Esse sistema é motivante porque se têm de ser feita uma determinada tarefa que uma das pessoas gosta muito de fazer ela propõe-se para ficar responsável. Às vezes até chegava a existir uma espécie de leilão, onde um diz “eu faço isso em 6 horas” e outras contrapõe. Há reuniões diárias onde as equipas se juntam 15 minutos para perceberem o que está a ser desenvolvido e os objetivos para o dia”.

O gestor Nélio Codices considera que este método é vantajoso e permite uma otimização dos projetos e a motivação dos colaboradores. Adicionalmente considera que é essencial a existência de métodos de monitorização e controlo, que permitam equacionar a sustentabilidade das possíveis decisões.

“Existiam empresas nesta área, que iam trabalhando sem ter muita noção quando ou onde se deveria parar e do retorno destes projetos. Tenho conhecimento de projetos que gastaram dez vezes mais do valor recuperável e naturalmente esta situação não é sustentável e acabou por “afundar” muitas empresas.”

Contudo, a necessidade de constante interação entre os elementos envolvidos no modelo Scrum, dificulta a sua implementação na Battlesheep devido ao sistema de trabalho à distância, e aos diferentes horários dos elementos da equipa. O entrevistado considera igualmente que a vertente criativa da indústria dos videojogos dificulta a implementação destes métodos, pois existe uma dificuldade adicional em estabelecer a duração das várias fases e em prever o resultado final do projeto.

4.1.1.3. Análise

Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio

a. Ferramentas de Utilizadas para a Gestão dos Projetos.

A empresa não aplica nenhum modelo de gestão de projetos oficial, porém utiliza alguns métodos provenientes do modelo *Scrum*. Para a gestão dos projetos a empresa recorre a instrumentos como o Software Mantis Bug Tracker, o Google Docs e o Google Drive, o Skype e o Microsoft Office (em particular o Word e o Excel). Com estas ferramentas a empresa desenvolve os seguintes processos:

- Mantis Bug Tracker – A atual ferramenta é um *software* gratuito e *open source*, que foi adaptado pela Battlesheep para as necessidades da empresa e atualmente para além de permitir inserir bugs/problemas, permite também inserir e gerir as tarefas em curso. Na vertente de gestão de projetos, este *software* permite a empresa inserir com base no planeamento prévio, os projetos em curso, as respetivas atividades, os prazos de execução, os responsáveis por executa-las, o estado da tarefa (aberta, em progresso, aprovada, fechada) e as prioridades. Desta forma a empresa tem a possibilidade de verificar o estado do projeto, detetar desvios de prazos, efetuar correções ao planeamento e efetuar relatórios. A cada projeto podem ser associadas várias pessoas, o que permite uma utilização colaborativa de todos os elementos envolvidos. O *software* é customizável, e permite definir vários perfis, com diferentes permissões de utilização.

“Com estas ferramentas conseguimos a qualquer momento perceber a fase em que o projeto se encontra, fazer filtros, o que que cada pessoa está a fazer, o que está feito e enviar relatório ao cliente. Se fossemos rigorosos estaria tudo aqui, mas como os prazos são apertados, as vezes por falar diretamente por skype ou outro meio, e algumas informações vão falhando. É mais importante ter as coisas feitas, do que ter os processos todos bem-feitos.”

- Google Drive e Google Docs – A utilização destas ferramentas *online* permite a Battlesheep concentrar todos os documentos num único lugar e partilha-los entre vários utilizadores. Para o armazenamento da informação Nélio Codices definiu regras de organização e nomeação de documentos, de modo a permitir que exista consistência e que todos os elementos da equipa

conseguem facilmente aceder à informação. Adicionalmente são utilizadas ferramentas como a inserção de comentários, com alterações necessárias ou informações importantes. Consoante as situações são resolvidas, os comentários vão sendo dados como concluídos. Nesta plataforma, a empresa tem várias pastas, que estão divididas por projeto e por elemento da equipa. Existem documentos com informação geral (ex.: características técnicas e visuais, cronograma, etc.), que estão acessíveis a todos os elementos envolvidos.

“Nenhum ficheiro é apagado. A medida que vai evoluindo são atribuídos números às versões, e temos um índice com histórico de alterações. A organização pode ficar bastante complexa, pois a informação vai-se ramificando. Existe uma grande preocupação em manter a coerência, e isto envolve até os títulos do documento. Tudo têm de seguir a mesma lógica, pois são muitas pessoas a trabalhar ao mesmo tempo e todos têm que compreender exatamente de que forma as coisas estão organizadas. Consistência para mim é chave e as vezes ando um pouco em cima das pessoas que trabalham comigo. É uma questão de brio profissional.”

- Skype – Esta ferramenta é utilizada, como forma de eliminar a barreira da distância e permite realizar conversas em formato escrito, chamadas individuais ou em grupo. Através das funcionalidades disponibilizadas, os elementos da equipa podem partilhar o ecrã do modo a explicar de forma clara aquilo que pretendem e enviar documentos e ou imagens. Para além das reuniões de início do projeto, as restantes são realizadas consoante as necessidades verificadas não existindo planeamento de datas nesse sentido.

Relativamente aos documentos que são utilizados pela empresa foram identificados: O Cronograma, declaração de âmbito, orçamento, lista de atividades, especificação dos outputs do projeto, matriz de responsabilidades de cada elemento da equipa do projeto, procedimentos de validação dos outputs do projeto e estudo de viabilidade técnica.

b. A Função de Gestor de Projeto

Dada a dimensão e estrutura da empresa a gestão dos projetos é assegurada pela área de gestão. Atualmente o único gestor de projetos é o próprio sócio gerente Nélio Codices, pois como a empresa trabalha exclusivamente com colaboradores externos, o que dificulta o envolvimento com empresa e torna mais difícil a atribuição desta função a outra pessoa. Na entrevista foi indicado que já foi ponderada a contratação de pessoa para os quadros da empresa, contudo o sistema fiscal e legal do nosso país tem tido como consequência uma postura defensiva.

“Já poderia ter contratado uma pessoa, mas o sistema português também não ajuda. Contratações são quase para a vida e temos um sistema fiscal muito pesado. Eu percebo até certo ponto, mas acho que há falta bom senso.”

Segundo o entrevistado, na função de gestor de projetos são asseguradas atividades como: elaboração de planeamento, desenvolvimento e implementação do atual método, execução de relatórios do estado do projeto, monitorização e controlo dos *outputs*, gestão dos sistemas de informação, coordenação e integração do portefólio, identificação, priorização e seleção de projetos, alocação de recursos, avaliação de riscos e gestão da comunicação interna e externa.

As competências que apresenta para esta função, foram adquiridas através da experiência já mencionada. Enquanto esteve na Game Invest, o entrevistado teve também a oportunidade de ir a algumas conferências de relevância para o sector dos videojogos, onde a vertente de gestão de projetos era também abordada.

Na função de gestor de projetos, Nélio Codices identifica algumas fraquezas, como o facto de as vezes ter dificuldade que as pessoas compreendam a urgência de terminadas tarefas, principalmente no caso dos colaboradores com menos experiência.

c. Gestão dos Recursos Humanos

Apesar das vantagens apresentadas com a flexibilidade do atual modelo de negócio, Nélio Codices também verifica desvantagens neste sistema, nomeadamente na vertente da gestão da comunicação. A comunicação entre os stakeholders muitas vezes é assegurada por meio escrito (email's e Skype) o que leva a que algumas vezes a informação não seja transmitida de forma clara. Foi também indicado que a gestão à distância, por vezes pode ser complexa, pois torna-se mais difícil trabalhar em equipa. Esta situação influencia a motivação da equipa que maioritariamente trabalha a partir de casa.

“O contacto com as pessoas é muito importante, uma conversa pode resolver muita coisa. Sentimos falta de local onde em momentos estratégicos pudéssemos reunir e falar sobre os projetos. O que existe é um pouco caro para aquilo que se pretende. Precisávamos de algo flexível, onde um dia poderíamos estar nós e noutro dia outra empresa. Para além disso os colaboradores queixam-se que o facto de estarem sempre a trabalhar em casa sozinhos, o que pode tornar-se desmotivante. Falta team building.”

Atualmente a empresa não possui sistema de incentivos por objetivos, porém Nélio Codices revela que pretende introduzir este sistema de futuro.

“Algumas pessoas foram muito para além do que foi pedido e acho que nestes casos era importante valoriza-las.”

A Battlesheep nunca realizou formações internas na área de gestão de projetos ou em outras áreas. Contudo, responsável por esta empresa indicou que considera que este tipo de possibilidades são formas de incentivo bastante valorizadas e que gostaria de atribuir como benefício a possibilidade de as pessoas frequentarem conferências relacionadas com a indústria, onde estas áreas são também abordadas.

“Nas empresas que eu estive antes nós íamos a conferências importantes e que são muito caras. Esse tipo de possibilidade é muito importante porque abre-nos olhos para o que está a acontecer no mundo, permitindo-nos evoluir. Acho que também é importante que as pessoas compreendam as empresas onde estão integradas e os seus projetos. Na empresa onde eu estive anteriormente eu fazia muitas vezes isso. Explicava por exemplo as pessoas, o custo que aqueles projetos significavam, o que lhes permitia compreender muito melhor certas decisões.”

O gestor da Battlesheep indicou que valoriza as competências dos seus colaboradores na área da gestão de projetos, porém que até aqui nunca foi fator decisivo.

“Não tem sido decisivo porque tenho tido necessidade de características técnicas muito específicas. Mas atualmente estou à procura de uma pessoa que pudesse ter por exemplo uma função de Junior Producer. Porém, ainda não tenho bem claro as valências que esta pessoa deveria ter.”

d. Gestão de Portefólio

Na seleção do portefólio da empresa, existe uma preocupação vincada, em garantir que os projetos desenvolvidos centram-se apenas na sua atividade principal, videojogos.

“Houve oportunidades que deixamos passar por esse motivo. Eu sinto que a partir do momento que começarmos a aceitar estes projetos vamos perder o foco e passar a ser mais uma dessas empresas que faz tudo”.

Para gerir o seu portefólio, a empresa beneficia do facto da dimensão da equipa ser variável e redimensionável consoante os projetos em curso. De modo a assegurar a gestão dos projetos a decorrer em simultâneo, o responsável da Battlesheep têm em conta o perfil dos clientes, pois existem projetos onde os *deadlines* são muito exigentes e outros onde as coisas evoluem mais lentamente.

“Quando o projeto está dentro do nosso âmbito nós tentamos não dizer que não. Porém se temos muito trabalho em curso e aparece outro projeto, normalmente o orçamento é um pouco elevado para fazer a necessidades adicionais de recursos humanos que sejam necessárias. Nos projetos novos que vão aparecendo, existem clientes com deadlines muito curtas e outros projetos que se desenvolvem de forma mais lenta. Tento fazer proveito disso e jogar com os recursos que tenho.”

4.1.1.4. Interpretação

Interpretação dos resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruzamento com os métodos aplicado

Na perspetiva do gestor Nélio Códices as principais dificuldades quer ao nível da gestão operacional do negócio, quer ao nível da gestão dos projetos da Battlesheep, estão relacionadas com fator tempo, sendo estas o cumprimento de prazos e o garantir a qualidade pretendida no tempo planeado. Como já referido, durante a entrevista, Nélio Códices refere a necessidade de tomar várias decisões de modo a otimizar os projetos e conseguir os melhores resultados estabelecendo um equilíbrio entre a equação tempo/qualidade.

No conjunto do Portefólio desenvolvido para clientes, Nélio Códices indica que apesar de terem existido alguns desvios de prazos e da margem conseguida pela empresa, todos os projetos para que a empresa foi solicitada, foram concluídos com sucesso.

“Houve situações em que falhamos prazos, outras em que os clientes deram feedbacks muito espaçados. Mas nós somos flexíveis. Sabemos que é difícil definir logo à partida aquilo que se pretende no fim. Existem muitos clientes que nem são desta área. Mas de modo a evitar desvios, tentamos contemplar algumas horas adicionais em orçamento “

No sentido de evitar desvios, o gestor Nélio Codices, procura fazer uma reflexão sobre os riscos, de modo a que também estes estejam refletidos em orçamento. Para além dos instrumentos já referenciados, o entrevistado refere que quando os prazos são muito reduzidos, a uma avaliação do estado do projeto no sentido de tomar algumas decisões relativas ao que é mais prioritário e relevante para o cliente e o que não é essencial.

“Quando estamos a aproximar de uma milestone começamos a fazer escolhas. É a única maneira de não exceder os orçamentos”

Em termos do sucesso projeto, foi referido na entrevista que a maior dificuldade é cumprir os prazos. Segundo as estimativas do responsável da Battlesheep, nos últimos dois anos, 50 % dos projetos não cumpriram os tempos definidos e tiveram prolongamentos de cerca de 50% do tempo inicialmente previsto. Porém o projeto que ocupa a grande parte dos recursos encontra-se dentro dos prazos definidos, tendo sido apresentada como razão a experiência do cliente.

“O projeto que nos ocupa mais tempo está a correr muito bem, pois o cliente é alguém com muita experiência e com o pensamento muito claro”

Relativamente ao orçamento, o entrevistado indica nunca ter tido necessidade de renegociar valores com os clientes, apesar de em algumas situações essa questão ter representado uma redução da margem conseguida pela Battlesheep. Segundo a empresa os níveis de qualidade conseguidos nos projetos, têm estado acima das expectativas do cliente, o que acaba por minimizar o impacto dos atrasos na satisfação dos clientes. De um modo geral, Nélio Codices indica que os clientes encontram-se bastante satisfeitos com os trabalhos desenvolvidos e que parte deles são recorrentes.

Dado que os projetos para clientes têm sido prioritários, os projetos próprios acabam por algumas vezes por ficar “na gaveta”.

Fazendo um balanço destes últimos 8 anos o gestor indica que nos projetos para clientes o saldo é positivo, tendo conseguido que todos os projetos gerassem lucro ou pelo menos assegurassem os custos. Relativamente aos projetos internos, Nélio Codice considera como um investimento, pois apesar de terem gerado prejuízo, foram estes que trouxeram os atuais clientes para empresa e permitiram que ela crescesse nos últimos anos.

4.1.2. A Nebula Studios

4.1.2.1. Perfil das empresas em Estudo

A Nebula Studios conta com sete colaboradores internos, porém e à semelhança das restantes empresas em estudo, a dimensão da equipa varia consoante a dimensão e a complexidade dos projetos, sendo que para esse efeito recorrem a profissionais *freelancers*. Os projetos que apenas recorrem a recursos internos são desenvolvidos no estúdio e os projetos que recorrem a recursos internos e externos, são desenvolvidos presencialmente e à distância.

O número de projetos que são desenvolvidos em simultâneo, depende igualmente do tipo de projetos em curso (dimensão e complexidade), porém os responsáveis pela Nebula Studios referiram que em média desenvolvem uma média de 3 a 4 projetos em simultâneo e cerca de 60 projetos anuais. Os entrevistados consideraram que os últimos 2 anos económicos foram bastante bons e significaram um período positivo e de evolução para a empresa Nebula Studios. Seguem-se alguns excertos da entrevista, referentes ao perfil da mesma:

“O nosso core é animação digital e isso pode dar origem a vários outputs. Estamos muito focados na indústria da publicidade, mas pontualmente temos projetos para videojogos e para outras áreas”.

“O número de pessoas que temos a colaborar connosco depende bastante do tipo projeto. Por exemplo ainda agora estávamos a falar de um projeto em que vamos

precisar de cerca de mais 10 pessoas. No maior projeto que tivemos, estiveram a colaborar connosco cerca de 20 pessoas.”

4.1.2.2. Compreensão e Percepção

Compreender a percepção que os responsáveis pela gestão têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos

Na empresa Nebula Studios, Guilherme Afonso considera que os métodos de gestão de projetos são decisivos na organização do trabalho. Considera que o mais importante nesta aplicação é tudo ficar documentado e registado, o que permite uma maior fluidez e controlo do trabalho.

“Uma das grandes vantagens é o descanso mental, pois como tudo fica registado e documentado, toda gente tem acesso, ou invés de estar tudo concentrado numa pessoa só. A nível visual também se torna mais fácil, pois a qualquer altura eu posso aceder aos documentos do projeto e perceber o que está a ser feito e intervir no processo, se necessário. Por exemplo através do cronograma do Cronograma de Gant consigo perceber em que fase estou do projeto, o que necessita de ser otimizado, que recursos irei necessitar e os períodos livres, onde possam alocar as pessoas a outros projetos.”

Contudo a empresa apesar de utilizar alguns instrumentos de gestão de projetos, acabou por adotar o seu próprio sistema, que consideram ser mais adequado às suas necessidades.

“Temos por exemplo um software de gestão de projetos, mas acabámos por desenvolver um método próprio, que altera de projeto para projeto. Existem trabalhos com características muito específicas. Por exemplo quando necessitamos de pessoas de fora temos de aplicar métodos diferentes de quando os projetos são desenvolvidos internamente.”

4.1.2.3. Análise

Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio

a. Ferramentas de Utilizadas para a Gestão dos Projetos:

A semelhança do verificado nas outras empresas em estudo, a apesar da Nebula Studios aplicar alguns métodos e ferramentas da gestão de projetos, não têm nenhum método oficial implementado. Os documentos que utilizam nesta dimensão são: cronograma, declaração de âmbito, orçamento, documento de abertura do projeto, lista de atividades, especificação dos outputs, avaliação da satisfação do cliente e diagrama das atividades com os respetivos períodos coincidentes. Porém para além dos métodos variarem, existem projetos que pela sua simplicidade não aplicam estas ferramentas.

Em termos de fragilidades verificadas nesta área, Guilherme Afonso indica que gostaria de conseguir uma organização do trabalho mais metódica, que permitisse assegurar o cumprimento de prazos e a existência de ritmos de produção constantes. Contudo João Marchante complementa indicando que apesar de algumas fragilidades, os sócios conhecem as necessidades da empresa, dos projetos e dos colaboradores, situação que lhes permite orientar a equipa.

“Gostaria que melhorássemos na organização, porque basta falhar uma coisa para tudo ir atrás. É muito importante garantir que existe método, que os prazos sejam cumpridos e que exista um ritmo constante de trabalho” - Afonso.

“Nós não estamos simplesmente em frente ao Excel a pensar que aquilo têm de ser feito. Eu sei o que as pessoas que trabalham connosco têm para fazer, o que estão a pensar, as suas dificuldades e as vezes até o que estão a sentir” - Marchante

b. A Função de Gestor de Projeto

A função de gestor de projetos é assegurada pelos entrevistados, sendo nesta dimensão asseguradas as seguintes funções: monitorização e controlo do projeto, implementação e gestão de sistemas de informação, coordenação e integração do portefólio, identificação, priorização e seleção de projetos, planeamento, alocação de recursos, implementação e gestão de riscos e gestão da comunicação interna e externa.

Em termos de competências técnicas, para além da experiência, o sócio João Marchante teve a oportunidade de frequentar uma unidade curricular sobre esta temática durante o período do seu mestrado. Na adoção do modelo de trabalho implementado na empresa, os sócios verificam alguma resistência por parte dos colaboradores, em particular dos que trabalham como *freelancers*, tendo existido inclusive pessoas que se recusaram a utiliza-los.

c. Gestão dos Recursos Humanos

No que concerne a existência de benefícios no alcance dos objetivos, os sócios indicam que apesar de já ter acontecido, não é algo aplicado por sistema. Foi igualmente referido que até então, nunca foi garantida nenhuma formação interna na área da gestão de projetos, pois nunca consideraram esta possibilidade como uma prioridade. Os entrevistados refeririam que valorizam as pessoas que apresentam competências nesta vertente e que estas fazem toda a diferença na forma como as pessoas trabalham. Contudo esta característica não é um fator de seleção.

“Temos uma pessoa que já vinha de outra empresa, onde acabou por desenvolver este tipo de métodos e amadurecer os conhecimentos sobre mesmos. Por outro lado, temos algumas pessoas que entraram na empresa após terem terminado a faculdade e que não têm essa experiência. Essa situação espelha-se no desenvolvimento dos projetos, na forma da organização do trabalho. A abordagem acaba por ser bastante diferente”.

“É uma mais-valia, mas não um fator de seleção”.

d. Gestão de Portefólio

Na gestão de Portefólio a empresa desenvolve esforços no sentido de cativar projetos que estejam em consonância com os objetivos dos sócios para empresa. De modo a cumprir este objetivo, a empresa investe no desenvolvimento de portefólio que vá ao encontro do tipo de projetos que esta pretende atrair. Contudo e dado que a empresa tem de gerar faturação que permita fazer face aos custos fixos, foi indicado que pontualmente acontece aceitarem alguns projetos que se desviam ligeiramente da estratégia da empresa.

“Nós somos uma empresa reativa. O nosso próprio portfólio espelha o tipo de projetos que procuramos. Isso acaba por filtrar as propostas que recebemos.”

No que concerne à gestão dos projetos que ocorrem em simultâneo, de modo a evitar desvios a empresa aposta na gestão das expectativas do cliente. Numa fase inicial são avaliados os prazos pretendidos pelo cliente, de modo encaixa-los com os projetos em curso e avaliar possíveis necessidades de recursos adicionais.

Sabemos que a cada dez propostas, estatisticamente só acabamos por desenvolver quatro, pelos mais diversos motivos. Se formos demasiado seletivos acabamos por ficar sem projetos. Quando os projetos são adjudicados, temos em conta os projetos que já temos em curso. Se por acaso não tivermos capacidade interna, temos um conjunto de pessoas externas que trabalham connosco, o que nos oferece uma grande flexibilidade nesse sentido. Se tivermos muitos projetos a equipa cresce e conseqüentemente ganha capacidade para satisfazer aquilo que está em curso.

4.1.2.4. Interpretação

Interpretação dos resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruzamento com os métodos aplicado

No levantamento das principais dificuldades, ao nível da gestão operacional a empresa identificou a definição da estratégia do negócio e a análise e gestão dos riscos. No que se refere a gestão de projetos a empresa referiu que os principais problemas relacionavam-se com o cumprimento de prazos, com a definição e gestão das prioridades, com a realização de estimativas incorretas, com a falta de um método de apoio e com a existência de períodos de vários projetos em simultâneo para o mesmo gestor. Os entrevistados identificaram igualmente alguma dificuldade nos processos que envolvem a gestão dos recursos humanos, nomeadamente na coordenação e a comunicação eficaz de modo a minimizar conflitos e falhas de comunicação.

A empresa começou recentemente (cerca de 8 meses) a fazer o levantamento da margem dos projetos, sendo que até a data da entrevista ainda não tinham terminado. Porém, e segundo a perspectiva dos entrevistados, nos projetos de animação digital têm cumpridos os prazos e os *budgets* a 100%. A empresa indicou que estes resultados foram conseguidos devido à postura que estes adotam na gestão dos seus projetos:

“Quando verificamos riscos acentuados, assumimos as “rédeas” do projeto. Por exemplo nós realizamos um cronograma que contempla várias datas para feedback, onde cliente têm três dias para a crítica. Caso o cliente não o faça o projeto avança.”

“Nós prevemos tudo o que pode correr mal. E quando fazemos os nossos cronogramas, estes têm em conta todos esses possíveis desvios. Adicionalmente, temos uma folha de cálculo para os nossos orçamentos que contempla todos os possíveis custos que podem existir. Isto permite-nos que os nossos orçamentos sejam o mais realistas possíveis.”

A empresa considerou que o nível de satisfação dos clientes é elevado e que no caso dos maiores clientes, cerca de 50% são recorrentes. De um modo geral os entrevistados consideraram que dentro do espectro dos projetos desenvolvidos, na sua maioria estes geraram lucro.

Como principais desafios, a empresa identifica a capacidade de encontrar as pessoas certas, pois apesar de considerarem que existem Portugueses com trabalhos de elevada qualidade, muitos estão fora ou a trabalhar como *freelancers*.

Em termos de gestão de projetos o gestor Guilherme Afonso refere que gostaria bastante de implementar reuniões de fecho que os permitissem fazer um balanço e aprender com o que foi desenvolvido. Adicionalmente a empresa pretende terminar o balanço dos desvios dos projetos, de modo a possibilitar uma visão mais real dos resultados obtidos.

4.1.3. A Nerd Monkeys

4.1.3.1. Perfil das empresas em Estudo

A semelhança da Battlesheep, na Nerd Monkeys os únicos funcionários internos à empresa são os próprios sócios e atualmente para fazer face aos projetos em curso a empresa trabalha com 6 *freelancers*. O entrevistado Filipe Pina considera que este sistema é motivante para os seus colaboradores, pois os estes tendem a manter a sua criatividade, por puderem ter a liberdade de trabalharem para outros projetos e de gerirem o seu próprio tempo. O trabalho desenvolve-se presencialmente no estúdio da Nerd Monkeys e à distância e em média são desenvolvidos cerca de 2 a 3 projetos em simultâneo e anualmente entre 3 a 4 projetos. O entrevistado considera que os últimos dois anos foram muito bons pois a empresa teve a oportunidade de trabalhar nos seus próprios projetos e em projetos para clientes. A semelhança dos restantes casos, de seguida apresentam-se alguns excertos desta fase da entrevista:

“Os últimos 2 anos tem sido bastante bons. A empresa cresceu, pois no início éramos apenas eu e o meu sócio e atualmente somos uma equipa de 8 pessoas, que trabalham connosco em regime de outsourcing. Tivemos a oportunidade de desenvolver os nossos próprios projetos e projetos para clientes o que tornou este período bastante interessante.”

“Imagina que temos um projeto entre 3 a 6 meses e temos por exemplo artista a trabalhar connosco. Ele trabalha a partir da sua casa ou estúdio e esporadicamente, em alturas chave, está connosco dois ou três dias. Quando este projeto termina, o artista trabalha nos seus próprios projetos, para si ou para outra empresa e passados mais 2 ou 3 meses voltamos a contactá-lo. Nós não temos capacidade financeira para contratar uma pessoa a tempo inteiro”.

“O facto de as pessoas poderem ter a liberdade para trabalhar em projetos nossos e não só, a nível artístico é muito importante pois permite que as pessoas possam ter o seu próprio tempo.”

4.1.3.2. Compreensão e Percepção

Compreender a percepção que os responsáveis pela gestão têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos

Para Filipe Pina, a gestão de projetos na indústria de videojogos, em particular nas empresas mais pequenas não se adequa as necessidades do sector. Considera que as empresas que atuam neste sector

desenvolvem projetos muito distintos entre si, o que dificulta a existência de um método, que possa ser replicado de trabalho para trabalho.

“A gestão dos projetos de videojogos é complexa. Todos os videojogos são diferentes o que dificulta a capacidade de reutilizar determinados métodos em diversos projetos. Na calendarização dos projetos, definimos períodos de tempo extra para determinadas tarefas, de modo a termos margem de manobra. Acontece regularmente pensarmos que vamos demorar um determinado período a realizar uma fase e acabamos por demorar mais tempo do que estava previsto. Nos videojogos nós trabalhamos bastante por iteração, o que significa que trabalhamos sobre a mesma tarefa várias vezes até que esta fique bem-feita.”

Adicionalmente, Filipe Pina considera que a aplicação dos métodos de gestão de projetos bloqueia o processo criativo, o que poderá colocar em causa o resultado final.

“Nesta área torna-se difícil utilizar certos instrumentos da gestão projetos, porque isso acaba por quebrar o processo criativo. Eu não vou dizer a um pintor por exemplo, tens duas horas para fazer esta cara, porque isto vai prejudicar a sua capacidade criar. É preferível deixa-lo fluir a sua criatividade, pois isto vai permitir que ele atinja melhores resultados.”

“Existem muitos fatores que não são possíveis de prever e se usamos métodos muito rígidos, o resultado final muitas vezes acaba por ficar aquém do desejado. O objetivo de um jogo é ser divertido e se a pessoa que estiver a fazê-lo não se sentir cativada por este, não vai conseguir cativar o público.”

No entanto, o responsável da Nerd Monkeys indica que aplica alguns métodos, que visam evitar desvios significativos de prazos e orçamento.

“Quando estamos a planear o orçamento e os prazos, garantimos sempre que é assegurada uma margem de segurança. Por exemplo, se um programador nos diz que demora uma a semana a desenvolver uma determinada tarefa nós contamos com duas. No budget deixamos sempre folga para caso seja necessário contratar mais uma pessoa. No fundo fazemos sempre uma gestão macro do projeto, isto é, definimos um deadline com o cliente e vamos fazendo uma gestão das tarefas no seu todo, consoante o orçamento que temos.”

4.1.3.3. Análise

Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio

a. Ferramentas de Utilizadas para a Gestão dos Projetos:

Na entrevista realizada, Filipe Pina indica que chegou a tentar aplicar alguns métodos de gestão de projetos, porém acabou por concluir que estes eram pouco flexíveis e obrigavam a atualizações constantes. De modo a contornar esta ausência, Filipe Pina valoriza a experiência que permite que ele e

a sua equipa consigam de uma forma mais intuitiva desenvolver os projetos e solucionar os problemas que vão aparecendo.

“Chegamos a tentar utilizar o Gant, onde definíamos os tempos das tarefas e as precedências, mas rapidamente caiu por terra porque os desenvolvimentos que o projeto acaba por tomar com a sua evolução, levam a que rapidamente a que ficasse desatualizado.”

A empresa foca-se em realizar um planeamento macro e evita entrar em demasiado detalhe, pois ao longo do projeto este vai ganhando novos contornos e a aplicação de sistemas muito rígidos acaba por limitar o processo de criação. Apesar dos projetos habitualmente serem mais práticos e menos documentais, a empresa recorre a algumas ferramentas de gestão de projetos, nomeadamente ao cronograma, ao orçamento, ao plano de comunicação interna e externa e ao estudo de viabilidade técnica.

b. A Função de Gestor de Projeto

A atribuição da função de gestor de projetos depende de algumas *nuances*. Como na Nerd Monkeys os vários elementos da equipa têm a possibilidade de propor os seus próprios projetos, caso algum destes projetos seja desenvolvido e consiga financiamento, a função de gestor de projetos é atribuída a pessoa que apresentou a ideia.

Para esta função, Filipe Pina valoriza a experiência no processo de produção de videojogos acima dos conhecimentos na área de gestão e considera que sem esta experiência, o gestor de projeto não consegue executar esta posição de forma sucedida.

“Nós não contrataríamos uma pessoa da área da gestão para gerir um projeto de videojogos, pois as pessoas com este perfil não têm uma noção de como esta área se desenvolve. Da mesma maneira que um realizador para chegar a este cargo, têm de compreender todas as fases do processo de produção de um filme, também de um gestor de projetos de videojogos, têm de trazer consigo alguma experiência de várias ou de todas as fases de produção de videojogos. Ele terá de compreender o trabalho que está por detrás do animador, do técnico de som, do técnico de imagem etc., para conseguir ter uma visão macro e conseguir olhar para o projeto como um todo. E isto só acontece através da experiência e do contacto direto com esta realidade”.

c. Gestão dos Recursos Humanos

Ao contrário do que foi aferido nas restantes empresas, a Nerd Monkeys possui um sistema de incentivos para os gestores de projeto e equipa. Neste caso quando os objetivos definidos são alcançados, é atribuído um bónus como compensação. No caso dos projetos internos, a equipa que os integra têm direito a uma percentagem dos lucros gerados. Filipe Pina considera que este sistema é recompensante e permite que as pessoas se sintam como parte integrante da empresa, aumentando o envolvimento que estas têm com os projetos.

“Tivemos um videogame que foi desenvolvido a uns anos (Crime no Hotel Lisboa), em que as pessoas que participaram ainda estão a receber sobre os seus lucros.”

A formação neste tipo de métodos é pouca valorizada. O entrevistado considera que a experiência é o fator de maior relevância, pois defende que só através desta é que o colaborador conseguirá obter o conhecimento necessário.

d. Gestão de Portefólio

Na seleção do seu portefólio a empresa foca-se apenas nos videogames, apesar de já ter sido abordada para produzir outro tipo de conteúdos.

“A Nerd Monkeys só produz videogames. Já fomos contactados para outros projetos, mas acabamos por recusar, não porque não os consigamos fazer, mas porque isso vai afetar a motivação da equipa, que automaticamente ficará desmotivada e aborrecida”.

Em termos de gestão dos projetos em curso em simultâneo, dado que o número de propostas que se concretizam é reduzido, a empresa habitualmente responde a todos os trabalhos para que é solicitada, independentemente dos projetos que tenha em curso. Pela experiência que a empresa foi tendo, os projetos que vão surgindo têm níveis de urgência e prazos distintos, o que têm permitido que a empresa consiga dar resposta a todos os projetos em curso. Adicionalmente, como a empresa recorre a colaboradores externos, acaba por ter a flexibilidade de variar a dimensão da equipa, consoante as necessidades que vão surgindo.

“Em média só 10 % dos orçamentos que realizamos é que chegam a concretizar-se. E eu e o meu sócio percebemos que mesmos nesses casos, muitas vezes os projetos não são para o imediato. Portanto quando existem projetos que se enquadram com aquilo que é a empresa, nós costumamos aceitar de imediato, porque conseguimos sempre encaixá-los, dado ao número de projetos que não se realizam e aos desfasamentos de tempo entre as propostas e a sua concretização. Quando são projetos low budget, de pessoas que por exemplo querem desenvolver um videogame, mas têm um budget muito baixo, o que nós fazemos é dizer que é possível, mas teremos de encaixar esse trabalho de acordo a nossa agenda, porque este não nos vai gerar lucro e apenas irá permitir pagar despesas. Da mesma maneira, quando um cliente nós pede um projeto com prazos muito reduzidos, nós também os aceitamos, mas cobramos uma taxa de urgência, pois a rapidez pretendida pelo cliente leva a que tenhamos de contratar mais pessoas para o seu desenvolvimento. Acabamos por ter vantagens com este sistema, porque nos períodos menos atribulados, conseguimos sempre gerar faturação para fazer face aos custos e temos oportunidade de investir no nosso portefólio.”

4.1.3.4. Interpretação

Interpretação dos resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruzamento com os métodos aplicado

No que toca a gestão operacional, as principais dificuldades identificadas pela Nerd Monkeys centram-se em garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido, garantir uma boa comunicação interna, de modo a evitar conflitos e falhas de comunicação, definir atempadamente os riscos do negócio

e planejar formas de os gerir e assegurar financiamento para os projetos internos. No que concerne a gestão dos projetos o entrevistado revelou que os principais problemas relacionam-se com alterações de âmbito, definição/gestão de prioridades e na realização de estimativas incorretas.

No caso da Nerd Monkey, Filipe Pina indica que a empresa conseguiu assegurar 100% dos projetos solicitados por clientes. No caso dos projetos próprios, ainda se encontram alguns por iniciar e concluir, pois os projetos comissionados assumem sempre uma posição prioritária.

O responsável da Nerd Monkeys referiu que existe cerca de um 1/3 dos projetos que não cumprem o orçamento e os prazos planeados. Em termos de âmbito, foi referido que em alguns projetos ocorreram oscilações consideráveis por decisão dos clientes, mas que essas alterações representaram um custo adicional para estes.

“Tivemos um cliente queria desenvolver projeto grandioso e com nível de qualidade elevado, de modo a criar algo espetacular, mas a baixo custo. Esta situação levou a que um projeto de seis meses se torna-se um projeto de um ano e meio, pois o cliente acabou por alterá-lo várias vezes. Essas alterações foram cobradas ao cliente. O próprio cliente acabou por desvirtuar o seu próprio projeto, e este acabou por assumir-lo no final. Mas de modo minimizarmos o risco do perfil deste cliente, tivemos que orçamentar e faturar as alterações solicitadas, de modo a que nós próprios não acabássemos prejudicados. Portanto é importante que cliente compreenda e esteja ciente destas situações de modo a evitar os riscos que estas situações podem gerar.”

Relativamente a qualidade, Filipe Pina declara que os resultados têm estado sempre acima do expectável. Foi referido durante a entrevista que por vezes os clientes no início do projeto sentiam-se um pouco desconfiados com o sistema adotado pela empresa, mas que há medida que os resultados iam sendo entregues a satisfação ia aumentando. Esta situação levou inclusive que em alguns casos, os clientes antes de terminar o projeto, já estivessem a planejar o próximo.

Adicionalmente, o entrevistado indicou que não utiliza nenhuma ferramenta formal para assegurar os resultados planeados para o projeto, porém que assegura que os orçamentos e os prazos são definidos da forma mais realista possível. Porém esta postura gera algumas dificuldades de obtenção de financiamento, em particular das instituições no sector financeiro.

“Quando procuramos investimento, se este vier duma empresa na área de videojogos, podemos explicar como gerimos a nossa empresa de forma transparente, pois estes compreendem a forma como esta industria se comporta. Porém, se o investimento for por exemplo de um banco ou de uma entidade da área financeira, temos de transparecer uma imagem mais formal, ou caso contrario eles não irão acreditar no nosso projeto. Se conseguíssemos desenvolver um jogo que fosse muito vendido, a notoriedade que a empresa iria ganhar iria eliminar essa barreira, pois teríamos um historial de projetos com uma elevada margem, o que elevaria a credibilidade da empresa perante estes investidores. Mas nessa altura, também já não seria necessário pois nós próprios já teríamos capacidade para investir.”

Como desafios para o futuro Filipe revela:

“O nosso objetivo principal não fazer “milhões”, porém tal permitir-nos-ia chegar a outros objetivos como termos capacidade de investimento próprio, credibilidade

perante os investidores. Acima de tudo poderíamos investir nos nossos colaboradores, sem lhes retirar a liberdade que atualmente lhes é conferida.”

4.2. Discussão dos Resultados

4.2.1. Perfil das empresas em Estudo

Este objetivo tem como fim caracterizar de forma geral o perfil das empresas em estudo. Através da informação recolhida concluiu-se que as empresas em estudo têm um perfil bastante semelhante, o que permite uma melhor comparação dos resultados. Como pontos comuns verifica-se que as três empresas atuam ao nível mundial e desenvolvem tanto projetos próprios como projetos para clientes.

Empresa	Battlesheep	Neb Studios, Lda	Nerd Monkeys Ltd
Pessoa Entrevistada	Nélio Códices - Sócio Gerente	Guilherme Afonso e João Marchante - Sócios Gerentes	Filipe Pina - Sócio Gerente
A sua empresa atua a nível:	Mundial	Mundial	Mundial
Como se caracteriza a empresa?	Microempresa	Microempresa	Microempresa
Que tipo de conteúdos desenvolve?	Videojogos <i>online</i> e mobile	Animação digital 2D e 3D	Videojogos
Os conteúdos desenvolvidos são:	Projetos internos e projetos para clientes	Projetos internos e projetos para clientes	Projetos internos e projetos para clientes
Qual é o nº de colaboradores da empresa?	Funcionários internos - Os dois sócios*	Funcionários internos - Os 3 sócios mais 4 colaboradores	Funcionários internos - Os dois sócios
	Funcionários externos - o nº varia consoante a dimensão do projeto	Funcionários externos - o nº varia consoante a dimensão do projeto	Funcionários externos - 6 funcionários em regime de <i>outsourcing</i>
Os Colaboradores da sua empresa (internos e externos) trabalham:	À distância	Presencialmente e à distância	Presencialmente e à distância
Em média, quantos projetos são devolvidos em simultâneo?	Entre 4 e 5	Entre 3 e 4	Entre 2 e 3 projetos
E em média, quantos projetos são desenvolvidos por ano?	5 / 6 projetos	Cerca de 60 projetos	Cerca de 3 projetos por ano
Como considera os últimos dois anos económicos para sua empresa?	A última metade de 2015 e 2016 foram períodos muito bons e antes disso "miserável"	Positivos e de crescimento	Bastante bons

Quadro 6 - Resumo do Perfil das empresas em estudo. Fonte: a autora

Verificou-se que as empresas estudadas apesar de estarem em ascensão são de pequena estrutura (microempresas), e recorrem predominantemente a colaboradores em sistema de *outsourcing* e a sistemas de trabalho à distância.

O perfil observado nas empresas envolvidas no estudo vai ao encontro da tendência verificada na indústria da animação dos videojogos, onde a maioria das empresas atuar neste sector são micro e pequenas empresas, que considerando o ciclo produtivo, estão posicionadas em grande parte, na fase de criação (Newbiggin, 2010; Hotho & Champion, 2011). O recurso a equipas em sistema de *outsourcing*, alinha-se igualmente ao verificado no sector, onde este sistema de trabalho é cada vez mais aplicado (Time Is, 2009). Por fim, as três empresas estudadas consideram os últimos anos como “muito bons” e de

crescimento, situação que está também em consonância com a realidade da indústria, que nos últimos anos tornou-se um dos sectores mais valiosos e com maior crescimento do mundo (PricewaterhouseCoopers, 2015).

4.2.2. *Compreensão da Perceção*

Compreender a perceção que os responsáveis pela gestão têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos

A perceção dos sistemas de gestão de projeto e a valorização ou não dos seus métodos é distinta nos três casos estudados. Porém, existem alguns pontos comuns entre estas empresas: Apesar de na sua maioria reconhecerem as mais-valias e os benefícios que estes métodos representam, os entrevistados consideram que a aplicação rígida de métodos oficiais de gestão de projetos, adequa-se a empresas com grandes estruturas e sistemas de trabalho tradicionais, ou seja, equipas fixas e com vínculo a empresa, que trabalham presencialmente e em equipa no estúdio da própria empresa. Contudo para empresas que adotam sistemas de colaboração à distância e que trabalham com equipas externas, que variam consoante os projetos, como é o caso das empresas em estudo, existe uma opinião unânime de que estes métodos e processos de gestão são demasiado pesados, pouco flexíveis e complexos de serem aplicados.

Fazendo um cruzamento dos três estudos de caso, podemos observar diferentes perspetivas sobre a importância dos métodos de gestão de projetos na indústria da animação e dos videojogos. Enquanto no caso da Battlesheep e da Nebula Studios, os responsáveis reconhecem claramente que consideram que estes métodos são instrumento de gestão com influência na organização do trabalho e na otimização dos projetos desta área, no caso da Nerd Monkeys o responsável considera que estes métodos na maioria das vezes estão desenquadrados da realidade destas empresas e que podem até ser prejudiciais para as mesmas. Ainda assim, verifica-se que as opiniões dos entrevistados coincidem no que toca a dificuldade da aplicação de métodos de gestão de projetos oficiais nas suas empresas, pois estas são de estrutura pequena e aplicam sistemas de trabalho à distância, através do recurso a *freelancers*. Através da informação recolhida, compreende-se que a adoção destes métodos de trabalho tem em vista aumentar a flexibilidade da estrutura da empresa, e a aplicação de métodos de gestão de projetos de forma integral, coloca em causa este fim. Observa-se também que os responsáveis pelas empresas em estudo consideram que os métodos de gestão de projetos podem ser um entrave ao processo criativo, que para as empresas a atuar neste sector, é uma vantagem competitiva decisiva.

Apesar de se verificar que nos casos estudados uma aplicação formal de um sistema de gestão de projetos torna-se uma alternativa “pesada”, inadequada e pouco flexível, de uma forma geral as empresas em estudo aplicam alguns instrumentos isolados deste método, de modo a evitar desvios de tempo e orçamento e para assegurarem um melhor controlo sobre os desenvolvimentos dos projetos.

Os factos observados na informação recolhida através nas empresas em estudo fortificam a revisão da literatura efetuada. Segundo um estudo realizado pelo governo do Reino Unido, um terço das empresas nas indústrias criativas não aplicavam métodos concretos de planeamento e de gestão e 50% dos gestores de topo não possuíam formação em estratégia empresarial (Higgs, Cunningham, & Bakhshi, 2008). O estudo realizado por Hotho & Champion (2011) também vai ao encontro destas conclusões. Segundo os investigadores, as empresas da área da animação apresentam resistência à aplicação de métodos de gestão, pois consideram que estes podem colocar em causa o seu perfil artístico. De acrescentar que segundo Cardoso & Guimarães (2014), a aplicação de métodos de avaliação do desempenho pode ser um desafio para as empresas a atuar nesta área, devido a estas apresentarem estruturas informais e achatadas. De acordo os autores, apesar dos atuais métodos de gestão serem adequados a empresas de

grande porte, muitas vezes eles são inadequados para as micro e pequenas empresas na área da animação e dos videogames, sendo muitas vezes exageradamente analíticos e insuficientes para as necessidades destas organizações (Cardoso & Guimarães, 2014).

Apesar dos métodos de gestão, e em particular de gestão de projetos, serem de elevada importância para a competitividade e sustentabilidade das empresas, através do atual estudo e da revisão bibliográfica conseguimos aferir que os modelos tradicionais não satisfazem as necessidades das empresas em estudo, pois carecem de flexibilidade e afetam o processo criativo. De modo a que estes modelos pudessem tornar-se mais efetivos, os resultados traduzem uma possível necessidade de estes serem adaptados à realidade destas empresas.

4.2.3. Análise da forma e dos métodos

Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio

Neste objetivo foi possível aferir que dos instrumentos utilizados pelas empresas para gerir os seus projetos, a maioria corresponde ferramentas que visam minimizar os desvios de orçamento e de prazos. Em todas as empresas envolvidas verificou-se que nos projetos desenvolvidos, existe a atribuição de um gestor de projeto, função que na maioria das vezes é assumida pelos próprios sócios gerentes. Apesar das empresas valorizarem as competências nesta área, esta característica não é fator de seleção. Adicionalmente foi possível verificar que nenhuma das empresas realizou nenhum tipo de formação interna, nesta vertente ou noutra vertente, e as competências existentes foram conseguidas principalmente através da experiência.

De salientar, que nos estudos abordados os métodos de gestão de portefólio são bastante idênticos. Um dos pontos de contacto é o facto das três empresas indicarem que estão muito focadas em produzir apenas aquilo que vai ao encontro da atividade central da empresa.

Adicionalmente, a priorização dos projetos é feita de forma muito semelhante. Os projetos de clientes têm prioridade sobre os projetos próprios. Nos projetos de clientes, em todos os casos foi indicado que das propostas que são apresentadas, há uma percentagem pequena de projetos que se concretizam. Esta situação leva a que as empresas respondam à totalidade das propostas que recebem, dentro do seu âmbito de atuação, independentemente do volume de trabalho existente. Mais se acrescenta que nos três casos, foi também referido que de modo a gerir os projetos em simultâneo, as empresas têm em conta o perfil dos clientes, pois existem projetos onde os *deadlines* são muito exigentes e outros onde as coisas evoluem mais lentamente.

Apesar de utilizarem alguns métodos de gestão de projetos, essa aplicação não acontece de forma constante, pois a complexidade dos projetos varia. Apesar dos métodos verificados, existem alguns instrumentos de gestão de projetos que não são aplicados em nenhuma das empresas, nomeadamente relatórios de desempenho, reuniões de fecho e relatório de lições aprendidas, modelos de formalização de contratos com terceiros e auditorias a qualidade dos projetos desenvolvidos. A não aplicação destes documentos poderá dificultar a perceção real das dificuldades vivenciadas e a capacidade de as empresas otimizarem a sua produção. Por outro lado, a inexistência de modelos de formalização de contratos poderá também dificultar o nível de definição do âmbito do projeto, o que poderá ter como consequência a perda de foco e o incumprimento de prazos. Foi possível também observar que apesar destas semelhanças, existem algumas diferenças no nível de aplicação dos métodos e instrumentos de gestão de projetos, verificando-se uma maior implementação na empresa Battlesheep e uma menor utilização na empresa Nerd Monkeys. Na avaliação dos resultados as três empresas revelaram utilizar ou estar a

tentar implementar (Nebula Studios) métodos para cálculo dos desvios no retorno do projeto. A Battlesheep e a Nebula Studios indicaram utilizar igualmente ferramentas de gestão e controlo dos projetos através da utilização de *softwares* de gestão de tarefas, concentração de informação num repositório único e através da categorização dos projetos. A formação é valorizada, porém não um elemento prioritário, sendo por hábito dar maior relevância ao fator experiência.

De acordo Silveira (2008) a gestão de projetos consiste num modelo de gestão sistematizado, que através da aplicação “*sequencial de processos, repetidos e contínuos*” possibilita o planeamento, a execução e o controlo de um determinado projeto. O método é orientado para o cliente e permite em simultâneo tornar a empresa mais eficiente e eficaz.

Segundo o PMI (2013) a gestão de projetos engloba 5 grupos de processo de gestão (início, planeamento, execução, monitorização e controlo e encerramento) e 10 áreas de áreas (integração, âmbito, custos, qualidade, aquisições, recursos humanos, comunicações, risco, tempo, partes interessadas). Considerando esta estrutura, umas das fases menos exploradas nas empresas estudadas é a de encerramento. Esta fase tem vista não só encerrar oficialmente os projetos, mas também permitir que a empresa evolua com esta experiência. Alguns dos processos estabelecidos na fase de monitorização e controlo não são também aplicados, em particular o relatório de performance, a gestão da mudança e a verificação do cumprimento do âmbito. Analisando as áreas de conhecimento deste modelo, verifica-se que as menos utilizadas dizem respeito à gestão do âmbito e à gestão de recursos humanos.

Segundo um estudo realizado pela consultora Mckinsey & Co. 70% do processo produtivo da indústria da animação diz respeito a atividades criativas (Pink, 2011). Esta realidade dificulta a aplicação de tarefas analíticas de gestão, pois este tipo de processos são complexos de serem mensurados (Cardoso & Guimarães, 2014).

Segundo diversos autores, as principais métricas de avaliação do sucesso dos projetos relacionam-se com o cumprimento do orçamento e o cumprimento de prazos (Katz & Allen, 1985; Larson & Gobeli, 1989; Gray, 2001; Ling, 2004). Contudo o sucesso dos projetos vai para além destas variáveis, e implica dimensões como a satisfação dos níveis de qualidades pretendidos e a satisfação dos *stakeholders*. Nas empresas analisadas, verifica-se que a vertente financeira e temporal são as mais planeadas e controladas. Para o efeito as empresas recorrem aos orçamentos e ao planeamento de tempo, tentando assegurar folgas que evitem a existência de desvios.

A qualidade é também um factor que é tido em consideração. De modo a assegurar esta variável, a Battlesheep assume uma postura flexível com os seus clientes, permitindo algumas flutuações do âmbito inicialmente definido. Adicionalmente a Battlesheep e a Nebula Studio investem no planeamento visual e técnico do projeto. Numa fase inicial, de modo a definir o conceito e o planeamento, as empresas desenvolvem documentos pormenorizados, com diversas referências visuais, de modo a que o cliente consiga visualizar de forma precisa o resultado final do projeto.

Conclui-se que nas empresas Battlesheep e Nebula Studios a gestão dos projetos é aplicada de uma forma informal e através de recurso a algumas ferramentas dos métodos oficiais, apesar de não aplicarem nenhum deles na íntegra. No caso da Nerd Monkeys este método é pouco aplicado, pois a empresa opta por tornar os projetos mais práticos e centra o sucesso dos projetos e a resolução dos problemas nas capacidades adquiridas através da experiência.

4.2.4. Interpretação dos resultados

Interpretação dos resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruzamento com os métodos aplicados

Ao analisarmos as principais dificuldades ao nível operacional e ao nível da gestão de projetos, foi possível observar que estas diferem consoante a empresa em estudo. De modo a sintetizar e facilitar a análise, foram realizados dois quadros, que concentram os resultados verificados nesta vertente.

Dificuldades ao nível da Gestão de Projetos

<i>Dificuldades Identificadas</i>	<i>Empresas que as Identificaram</i>	<i>Área de Gestão de Projetos e Processos envolvido</i>	<i>Instrumentos aplicados</i>
<i>Cumprimento de prazos</i>	Battlesheep e Nebula Studios	Gestão de tempo, gestão de âmbito, gestão da comunicação e das expectativas	Cronograma, declaração de âmbito, planeamento da comunicação (feedback)
<i>Mudanças de prioridades ou não existência das mesmas</i>	Nebula Studios e NerdMonkeys	Gestão da qualidade, tempo e custos - planeamento, execução e monitorização	<i>Software</i> de gestão de tarefas; cronograma; lista de atividades; e relatório de lições aprendidas, discutidas e registadas
<i>Realização de estimativas incorretas</i>	Nebula Studios e NerdMonkeys	Gestão de tempo, custos e âmbito	Cronograma; orçamento; relatório de lições aprendidas; declaração de âmbito
<i>Falta de uma metodologia de apoio</i>	Nebula Studios	Todas as áreas e processos	Todos os instrumentos
<i>Momentos com muitos trabalhos em simultâneo para o mesmo gestor de projeto</i>	Nebula Studios	Gestão dos Recursos Humanos	Matriz de responsabilidades; planeamento e cronograma individual
<i>Mudanças do âmbito do projeto</i>	Nerd Monkeys	Planeamento, requisitos, definição, validação e controlo do âmbito	Declaração de âmbito; especificação dos outputs; estudo de viabilidade técnica; procedimentos de validação de outputs; modelos de formalização de contratos com terceiros

Quadro 7 - Dificuldades na Gestão dos Projetos. Fonte: A autora

Dificuldades ao nível de Gestão Operacional

<i>Dificuldades Identificadas</i>	<i>Empresas que as Identificaram</i>	<i>Área da Gestão/Gestão de Projetos e Processos envolvido</i>	<i>Instrumentos aplicados</i>
<i>Garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido</i>	Battlesheep e Nerd Monkeys	Gestão da qualidade, tempo e custos - planeamento, execução e monitorização	Cronograma; orçamento; especificação dos outputs; procedimentos de validação de outputs; relatório de lições aprendidas, discutidas e registadas

<i>Dificuldades Identificadas</i>	<i>Empresas que as Identificaram</i>	<i>Área da Gestão/Gestão de Projetos e Processos envolvido</i>	<i>Instrumentos aplicados</i>
<i>Definir a Estratégia do Negócio</i>	Nebula Studios	Gestão e estratégia empresarial	Planeamento e controlo da estratégia da empresa; alinhamento do portefólio com a estratégia da empresa; relatório de lições aprendidas, discutidas e registadas
<i>Definir atempadamente os riscos do negócio e planejar formas de os gerir</i>	Nebula Studios e NerdMonkeys	Identificação e monitorização de riscos e planeamento e controlo de respostas,	Matriz de riscos com planos de ação; relatório de lições aprendidas, discutidas e registadas
<i>Garantir uma boa comunicação interna (equipa de projeto) e externa (stakeholders – Ex: Clientes, patrocinadores, fornecedores), evitando conflitos, falhas de comunicação ou de coordenação</i>	Battlesheep, Nebula Studios e NerdMonkeys	Gestão dos recursos humanos; gestão da comunicação	Plano de comunicação interna e externa; matriz de comunicação; planeamento de reuniões de início, execução e fecho; matriz de responsabilidades; relatório de desempenho; relatório de lições aprendidas, discutidas e registadas
<i>Assegurar financiamento para os projetos internos</i>	Nerd Monkeys	Projetos de investimento	Plano de negócios

Quadro 8 - Dificuldades na Gestão Operacional. Fonte: A autora

Neste objetivo específico pretendia-se avaliar os resultados obtidos pelas empresas em estudos nos projetos desenvolvidos nos últimos dois anos e relaciona-los com os métodos aplicados pelas mesmas.

Segundo Ling (2004), para um projeto poder considerar-se como sucedido, este deverá garantir que os objetivos do mesmo são alcançados, dentro do custo, prazo e nível de qualidade planeado, de modo a assegurar a satisfação dos *stakeholders*.

Relativamente aos fatores que influenciam este sucesso, a opinião dos autores divide-se. De acordo Larson & Gobeli, (1989) as principais variáveis que influenciam o sucesso do projeto, de acordo as métricas acima enumeradas são a estrutura do projeto e sua dimensão e as características e capacidades do gestor de projeto. Por outro lado, segundo um estudo desenvolvido por Thamhain (2004), que envolveu 26 empresas e 76 equipas de projetos (2000/2003), os principais fatores que influenciam o sucesso do projeto, estão relacionados com o ambiente da empresa e da equipa e a sua performance.

Porém, verifica-se que para a maioria dos autores estudados o cumprimento da vertente financeira do projeto é uma das variáveis mais valorizadas no que toca a avaliação do sucesso do projeto. O fator tempo é outra das variáveis mais sublinhadas pelos autores, o que acaba por ser uma consequência da importância da componente financeira (Patah & Carvalho, 2012).

De acordo o estudo da organização Standish Goup (2009), onde participaram um total de 280.000 projetos na área das tecnologias da informação, dos projetos analisados apenas 32% de eram sucedidos. Relativamente as causas o estudo apurou que 44% dos projetos incumpriam os custos ou os prazos, sendo que os que incumpriram os custos excediam em média 45% do orçamento e os que incumpriram os prazos, excediam cerca de 63% dos tempos definidos (The Standish Group International, 2009).

Nos casos estudados, verificou-se que os maiores desvios relacionam-se com o cumprimento de prazos, sendo que no que toca aos projetos que incumpriram os prazos nos últimos 2 anos, a Battlesheep identificou que cerca ½ dos projetos (com desvio de mais de cerca de mais 50% do inicialmente previsto)

e a Nerd Monkeys cerca de 1/3. Em ambas as situações, os atrasos significaram em alguns projetos custos adicionais, porém a forma de atuação das empresas nesta situação é distinta. Considerando os casos em que o motivo do atraso é da responsabilidade do cliente (ex.: volume elevado de alterações, atrasos no feedback, falta de experiência, etc.), enquanto a Nerd Monkeys imputa estes custos ao cliente, através da faturação dos mesmos, a Battlesheep nunca renegociou os valores inicialmente acordados, recorrendo para esse efeito a flexibilidade dos *freelancers* que colaboram com a empresa e a redução da margem do projeto, de modo a assegurar a satisfação e a boa relação com os clientes.

Ainda nesta vertente verificou-se que a Nebula Studios e a Nerd Monkeys, identificaram que a realização de estimativas relacionadas com os custos e os prazos era outra das vertentes mais críticas para a empresa. De acrescentar que as três empresas estudadas revelaram que de modo a evitar desvios e a promover a sustentabilidade financeira dos projetos, um dos fatores mais importantes era a realização de orçamentos e cronogramas realistas e que espelhassem possíveis riscos e dificuldades do projeto.

Na metodologia PMBOK na fase de encerramento um dos instrumentos aplicado é o registo das lições aprendidas. Nesta fase a equipa de projeto realiza uma reflexão profunda sobre o trabalho realizado, avalia o que correu bem e o que correu mal e identifica as respetivas razões. Após a avaliação do projeto, as lições aprendidas são documentadas e dão origem a um plano de melhoria a ser implementado nos projetos futuros. A aplicação deste processo é de elevada importância nas empresas de projetos, pois permite que empresa compreenda os seus pontos fortes e que aprenda com os erros cometidos. Desta forma a empresa pode cada vez mais valorizar as suas vantagens competitivas e aplicar medidas para minimizar as suas fraquezas. Esta postura introduz uma eficiência crescente nas equipas de projetos e valoriza a cultura de aprendizagem e melhoria constante (PMI, 2013).

A capacidade de as empresas competirem nos atuais mercados depende fortemente de estas terem a capacidade de realizar estimativas de custos precisas. Contudo, as empresas são cada vez mais pressionadas a apresentar propostas num curto espaço de tempo e caso não o façam correm o risco de perder potenciais clientes. Nas empresas de projetos, em particular nas áreas das engenharias, era frequente que os responsáveis pela realização estimativa de custos e orçamentos fossem profissionais especializados na área financeira. Porém, esta realidade tem vindo a ser alterada, sendo que este processo tem cada vez mais sido colaborativo, envolvendo um conjunto áreas multidisciplinares. O controlo e monitorização dos custos implicam a realização de estimativas, que devem ser realizadas de forma clara e perceptível para todas as partes envolvidas. Para uma maior exatidão, estas devem inicialmente focar-se nos custos de uma forma mais ampla e só após esta análise estar concluída deverá definir-se os custos de forma mais específica. Os custos com um maior peso no projeto, devem ser estimados de uma forma mais precisa. Adicionalmente, com a evolução do projeto, a estimativas devem ser ajustadas (pontualmente e em datas previamente planeadas), de modo a que o nível de precisão vá se tornando cada vez mais exato. Para além dos custos do projeto, devem também ser calculados os fundos de contingência que permitam que a empresa tenha fundo de maneo para fazer face a situações inesperadas ou não previstas. Para o cálculo destes custos a empresa deverá executar uma análise de sensibilidade e ter em conta a análise de riscos efetuada e a probabilidade de ocorrência dos mesmos. O equilíbrio e a exatidão das estimativas são de elevada importância para as empresas de projetos. Quando calculados de forma demasiado otimista podem colocar em causa a viabilidade do projeto e quando calculados de forma demasiado pessimista poderão levar a apresentação de propostas inflacionadas, que poderá ter como consequência a perda do cliente. A experiência e a formação das equipas neste processo permite que as estimativas sejam realizadas de forma cada vez mais realista e célere (Roldão, 2013).

Outro processo com grande impacto nos custos do projeto é o planeamento e controlo do âmbito. A definição do âmbito consiste em estabelecer de forma precisa o projeto a desenvolver e os resultados e limites do mesmo. Este processo permite que as partes envolvidas compreendam os resultados finais

dos projetos e as delimitações do mesmo. Para além de esta vertente permitir uma gestão das expectativas relativamente aos resultados finais, confere também objetividade e evita desvios de âmbito, tornando o projeto mais eficiente (PMI, 2013).

Para além dos prazos, outras das dificuldades mais evidenciada pelas empresas em estudo relaciona-se com a gestão da comunicação interna e externa. Nos três casos estudados as empresas revelam dificuldades em gerir a comunicação entre as partes envolvidas no projeto, situação que impacta na gestão de conflitos, na coordenação da equipa e na motivação das partes envolvidas. O facto de as três empresas recorrerem ao sistema de trabalho à distância através de colaboradores externos, foi uma das principais razões verificadas para a existência desta dificuldade. Verifica-se que de um modo geral, as empresas têm uma maior dificuldade em conseguir que estes colaboradores apliquem os métodos de trabalho adotados pela empresa (como a utilização do software de gestão de tarefas) o que dificulta a gestão de projetos. Outra das razões evidenciadas relaciona-se com o facto de a comunicação com os trabalhadores externos ocorrer muitas vezes por meio escrito, o que pode em determinadas situações gerar algumas falhas de comunicação e conflitos.

A gestão da comunicação é uma das áreas mais relevantes do método de gestão de projetos PMBOK. De acordo o modelo, a comunicação deverá ser planeada e gerida de modo a garantir a sua eficiência. Na fase de planeamento deverá definir claramente o organograma da empresa, as partes envolvidas e o método de comunicação. Todos os elementos envolvidos deverão estar cientes a quem devem reportar, quando o devem fazer, onde irão realiza-lo (presencialmente, à distância, etc.), através de que meio (reunião, email, etc.), com que nível de formalidade e através de que instrumentos (relatório, mapa, software, etc.). As reuniões devem ser igualmente planeadas. O projeto e cada uma das suas várias fases pressupõe a realização de uma reunião inicial, para que sejam definidos os vários pontos dessa fase e uma reunião final, para avaliar possíveis problemas, discutir métodos corretivos e planear as próximas fases (caso existam). As restantes reuniões deverão ser planeadas de acordo as necessidades do projeto e de modo a garantir o controlo das entregas. Poderão existir reuniões adicionais as previamente planeadas, com o nível de formalidade adequando e de acordo os desenvolvimentos do projeto (PMI, 2013).

Num projeto a comunicação pode ter diversas dimensões incluindo: “interna (equipa de projeto), externa (clientes, fornecedores, etc.), formal, informal, vertical (comunicação para os vários níveis da empresa), horizontal (comunicação entre pessoas do mesmo nível), oficial, escrita e verbal”. Existem algumas competências que devem ser dominadas por um gestor de projeto para promover uma comunicação eficaz. O gestor de projeto deverá ter escuta ativa, promover o dialogo e a envolvência dos vários elementos da equipa, fomentar a evolução constante e investir na formação dos seus colaboradores, ter capacidade de gerir as expectativas das partes envolvidas, liderar as pessoas na direção pretendida, dar alento, incentivo e motivação, ser capaz de solucionar conflitos, orientar equipa para os objetivos, entre outras valências. Para uma comunicação eficaz é essencial que todos saibam o seu papel no projeto e forma como conseguiu-lo. Os dados necessários para a execução das tarefas deverão estar centralizados num único local e organizados de forma sistematizada, para que facilmente todas as partes envolvidas possam ter acesso a informação que necessária (PMI, 2013).

A aplicação destes métodos visa dar resposta às dificuldades verificadas pelas empresas em estudo, tornando a comunicação mais eficiente, permitindo uma maior interação entre as várias partes envolvidas e um maior controlo sobre as entregas. Contudo e dado que as empresas colaboram com um grande número de trabalhadores externos, num sistema à distância, poderá existir alguma resistência na implementação destes métodos de comunicação e alguma dificuldade em conciliar horários. Para contornar estas barreiras poderá ser importante investir em sistemas de incentivo (financeiros, pessoais, etc.), que envolvam todos os elementos da equipa, independentemente do seu vínculo a empresa. O

colaborador deverá sentir-se parte integrante do projeto e motivado por assim o ser. Para tal a empresa deverá garantir a valorização do mesmo, procurando a sua participação no projeto em geral, e não apenas a tarefa (s) a que está associado, valorizando as suas contribuições, promovendo interações frequentes entre os vários membros da equipa (formais e informais), incentivando, conhecendo as suas motivações e objetivos, participando no seu crescimento pessoal e na construção de carreira, fazendo uma avaliação da performance que permita uma reflexão de ambas as partes sobre os seus pontos fortes e fracos. Além do mais o investimento em formação em áreas chave, permite que os colaboradores evoluam nos seus métodos de trabalho e compreendam como podem tornar os seus processos mais ágeis, o que beneficia a empresa e o colaborador. Os incentivos de carácter financeiro são igualmente relevantes. Quando os colaboradores são eficientes, a empresa beneficia a vários níveis e a compensação variável traduz efeitos positivos na motivação e evolução do colaborador (Parolin & Albuquerque, 2009).

De acordo os modelos desenvolvidos por Albuquerque, 2002 existem dois grandes tipos de métodos de gestão de pessoas: “*a estratégia de controlo*”, onde há um foco nos resultados, os colaboradores são recursos para esse fim e a gestão é aplicada com enfoque no controlo e na ordem; e a “*estratégia de comprometimento*” onde o colaborador atua enquanto um parceiro de elevado valor e a empresa investe na evolução do mesmo através da formação e da existência de planos de carreira, aplica uma estratégia de captação e retenção de recursos altamente qualificados e introduz medidas de incentivo e motivação do colaborador para os objetivos da empresa.

De acordo vários autores, a cultura organizacional e os métodos de gestão de pessoas têm influência sobre a capacidade de criatividade e de inovação. A existência de um clima organizacional humanístico que promova a evolução profissional e pessoal dos trabalhadores, ofereça oportunidades de expansão, permita flexibilidade de trabalho com prazos exequíveis e realistas, incentive o trabalho colaborativo e em democracia, têm impacto no desenvolvimento de empresas com maior capacidade de inovar e criar (Ekvall, 1996; Isaksen, Lauer, Ekvall, & Britz, 2001; Kwaśniewska & Nęcka, 2004).

Neste sentido, através de um estudo realizado em 1846 de 18 empresas diferente Amabile, 1998 desenvolveu a ferramenta *Work Environment Inventory – WEI* que identifica ambientes que promovem e que quebram a criatividade. De acordo o investigador, enquanto o trabalho realizado sobre elevados níveis de pressão e limitações organizacionais bloqueiam criatividade, empresas com equipas coesas, que motivam e dão liberdade aos seus trabalhadores, promovem atividades desafiantes e disponibilizam os recursos necessários, tem uma maior predisposição para níveis elevados de criatividade.

Conclui-se que apesar das empresas trabalharem maioritariamente com colaboradores externos, o investimento nos seus recursos humanos (internos ou externos) poderá ter consequências positivas diversas como uma melhor aceitação e compressão na adoção de métodos de gestão de projetos, a melhoria da eficiência da comunicação e um maior nível de motivação, envolvimento e criatividade.

Capítulo V

5. Conclusões

Nesta investigação de carácter qualitativo, foram estudadas três empresas a atuar no sector nacional da animação e dos videojogos, com o objetivo central de compreender os métodos de gestão aplicados nos seus projetos e as suas principais dificuldades. Para este efeito, foram definidos os objetivos específicos do projeto, sendo estes: 1) Caracterizar o perfil das empresas integradas no estudo; 2) Compreender a perceção que os responsáveis pela gestão destas empresas têm relativamente aos métodos de Gestão de Projetos; 3) Analisar a forma e os métodos que as empresas em estudo utilizam para gerir os seus projetos e portefólio; 4) Interpretar os resultados alcançados pelas empresas nos seus projetos e cruzá-los com os métodos aplicados;

Neste sentido foi realizada às empresas em estudo, uma entrevista semiestruturadas de carácter qualitativo e um questionário com fim de obter informação complementar. Através da análise dos dados obtidos neste estudo, foram retiradas as seguintes conclusões:

As empresas em estudo aplicam alguns instrumentos da gestão de projetos, porém não têm implementado nenhum método oficial. Apesar de se verificar a utilização de algumas ferramentas, os sistemas aplicados dependem do tipo de projetos desenvolvidos, existindo algumas variações. Em projetos de tempo mais reduzido e maior simplicidade, verifica-se que estes métodos perdem relevância, e acabam por na maior parte dos casos, não serem aplicados.

Neste estudo foi também possível aferir que uma das principais dificuldades das empresas estudadas na aplicação da gestão de projetos, relaciona-se com facto de estas serem criativas. Porém, os estudos realizados nesta área indicam que a própria criatividade pode ser gerida através de processos, a semelhança do que ocorre em outras áreas, sublinhando-se as reuniões de *brainstorm*, as entrevistas com especialistas e o *design thinking*. (Junior & Carvalho, 2009)

Outra característica verificada nestas empresas é que a função de gestor de projeto é maioritariamente assumida pela gestão. Nas três empresas estudadas, verificou-se que a função de gestor de projetos é habitualmente assumida pelos sócios gerentes, situação facilmente explicada pela pequena estrutura das mesmas. De acordo vários estudos, o perfil do gestor de projetos e adequação da sua postura ao tipo de projetos desenvolvidos é um fator decisivo para o sucesso destes (Dvir, Sadeh, & Malach-Pines, 2006; Prabhakar, 2005; Turner & Muller, 2005). Segundo os autores Dvir, Sadeh, & Malach-Pines, (2006) o gestor de projetos deverá estar alinhado com os objetivos a alcançar. Através da revisão da literatura realizada por Turner e Muller (2005) os investigadores concluíram que ao contrário do que acontece nos estudos relacionados com a gestão, na gestão de projetos a liderança e o perfil do gestor de projetos não é habitualmente definido como um indicador de avaliação de performance. Esta constatação contrasta com o estudo realizado por Prabhakar (2005), que conclui-o que as características do gestor de projetos são decisivas para os resultados e para o cumprimento dos objetivos dos projetos.

Através do estudo realizado foi possível observar que de modo a poderem reduzir os custos fixos, estas empresas aplicam métodos de trabalho inovadores, recorrendo a sistemas de trabalho à distância e a profissionais *freelancers*. A aplicação deste sistema é vista como uma vantagem, na medida que oferece flexibilidade na estruturação das equipas, reduz os custos com infraestruturas, licenças de *softwares*, equipamento informático e pessoal e permite que os colaboradores possam ter a liberdade de trabalhar para outros projetos e empresas. Porém verificou-se que este sistema também apresenta desvantagens, na medida em que dificulta a gestão dos recursos humanos e da comunicação, torna o controlo do projeto

mais complexo e reduz a capacidade das empresas implementarem determinados sistemas. Este perfil foi apresentado como uma das principais razões de não existir um método formal implementado, pois a sua aplicação, não está muitas vezes direcionada para esta realidade. O facto deste sistema de trabalho ser relativamente recente, em particular no nosso país, é uma das possíveis razões para a falta de adequação destes métodos a realidade destas empresas.

Verifica-se que aplicação destes modelos de negócio inovadores levam a que os modelos atualmente existentes estejam ainda pouco preparados para as necessidades das empresas em estudo. De acordo Shenhar, et al., (2005) a aplicação dos métodos de gestão de projetos não deve ser aplicada de forma integral, mas sim de forma adequada e adaptada a realidade da organização. Os autores consideram que aplicação do modelo de forma pré-formatada leva ao descontentamento com os instrumentos deste método. Shenhar, et al., (2005) defendem que a perspectiva “*one size fit all*” é desadequada a esta realidade pois são os métodos que se devem adaptar as empresas e não o contrário. Para uma maior eficiência dos métodos de gestão de projetos deve existir primeiramente um enquadramento do modelo “a dimensão, as necessidades e a complexidade de cada projeto” (Shenhar, et al., 2005)

Através deste estudo é possível concluir que a procura de métodos de gestão de projetos cada vez mais moldáveis, adaptáveis e simples deverá ser uma das prioridades de investigação nesta temática, de modo a permitir uma crescente adequação a realidade das empresas que aplicam ou que beneficiariam com aplicação deste sistema. A minimização dos processos burocráticos irá beneficiar os processos criativos e a inovação, permitindo que as organizações se adaptem mais rapidamente as constantes mutações dos mercados e se tornem cada vez mais sustentáveis e competitivas (Beck et al., 2001; R., M., & Laurindo, 2002, Winter et. al., 2006)

5.1. Limitações do Estudo

Abordando as limitações do estudo, uma das primeiras dificuldades vivenciadas na concretização do mesmo foi a falta de investigações que aprofundem a temática dos modelos de gestão de projetos na indústria da animação e dos videojogos, situação ainda mais evidente ao nível da realidade Portuguesa.

Outra limitação relaciona-se com o reduzido número de páginas permitido ao nível da dissertação, razão que levou a que alguns dos temas levantados não fossem abordados na revisão da bibliografia.

Adicionalmente, o reduzido número de casos estudados e o facto de estudo ter sido apenas qualitativo, não permitiu que as conclusões retiradas pudessem ser generalizadas à população do atual estudo.

De acrescentar que o tempo disponível (um semestre), revelou-se curto para uma investigação desta natureza.

Por fim, a pouca disponibilidade das empresas aliada as limitações da minha disponibilidade dificultaram a realização de algumas ações planeadas, como a observação *in loco* das empresas em estudo e a avaliação da perspectiva dos colaboradores no que toca ao tema em estudo.

5.2. Perspetivas de Investigação Futuras

De modo a aprofundar a atual investigação, propõe-se a realização de um estudo qualitativo através do recurso a uma amostra significativa de modo avaliar e mensurar a relevância da gestão de projetos na indústria de animação e videojogos nacional.

Dado ao potencial do atual setor em estudo seria premente avaliar os modelos de negócio mais sustentáveis nesta indústria em Portugal e avaliar os fatores necessários para o crescimento do sector no panorama nacional.

De acordo as conclusões retiradas sublinho a importância de investigar e testar modelos alternativos de gestão adequados às necessidades desta indústria.

Bibliografia

- AICEP Portugal Global. (2015). *Reino Unido - Estabelecimento de Empresas*. Lisboa: aicep (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal).
- Albuquerque, L. G. (2002). *As pessoas na organização*. In: Fleury, M. T. *A gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 5, 76-87.
- ANJOTEC. (2014). *Relatório de Alinhamento Empresas/Mercados: Empresas TICE e as Indústrias Criativas*. ANJOTEC - Centro Empresarial e Tecnológico de São João da Madeira; Inova-Ria - Associação de Empresas para uma Rede de Inovação em Aveiro.
- Ansoff, H. I. (1987). *Strategic management*. London: Macmillan. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298
- Archer, N. P., & Ghasemzadeh, F. (1999). An integrated framework for project portfolio selection. *International Journal of Project Management Vol. 17, n. 4*, 207-216.
- Augusto Mateus & Associados. (2010). *O Sector Cultural e Criativo em Portugal*. Lisboa: Augusto Mateus & Associados; Ministério da Cultura.
- Augusto Mateus & Associados. (2013). *A Cultura e a Criatividade na Internacionalização da Economia Portuguesa- Relatório Final*. Gabinete de Estratégia, Planeamento e Avaliações Culturais - Secretaria de Estado da Cultura.
- Barber, E. (2004). Benchmarking the management of projects: a review of current thinking. *International Journal of Project Management*, v. 22, 301-307.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27, 643–650.
- Bendazzi, G. (1994). *Cartoons: One Hundred Years of Cinema Animation*. London: John Libbey & Co.
- Bhalla, A., Lampel, J., Henderson, S., & Watkins, D. (2009). Exploring alternative strategic management paradigms in high-growth ethnic and non-ethnic family firms. *Small Business*, 77-94.
- Bittencourt, G. M., Fontes, R. M., & Campos, A. C. (2012). Determinantes das exportações brasileiras de etanol. *Revista de Política Agrícola*, 4-19.
- Bleumers, L., All, A., Marien, I., Looy, J. V., Jacobs, A., Willaert, K., & al., e. (2012). *State of Play of Digital Games for Empowerment and inclusion: Opportunities and Challenger- Final Report*. Spain: European Commission - Joint Research Centre.
- BOP Consulting. (2010). *Mapping the Creative Industries: A Toolkit*. London: British Council - Creative Economy Unit.
- Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept. *The Academy of Management Review*, 219-224.

- Buchanan, J. (2008). *Measuring up*. Atlanta: PM Network, Project Management Institute.
- Cardoso, M., & Guimarães, R. (2014). Modelo de Avaliação de Desempenho para PMEs de Desenvolvimento de Videojogos e Animação. *Reuna*, 137-160.
- Coelho, A. (2015). Zagalo, N. (2013). Videojogos em Portugal: História, Tecnologia e Arte. Lisboa: FCA Editora de Informática. *Comunicação e Sociedade*, 483–488.
- Coutinho, E. S., Lana-Peixoto, F. d., Filho, P. Z., & Amaral, H. F. (2006). De Smith a Porter: Um Ensaio Sobre as Teorias de Comércio Exterior. *Revista de Gestão USP*, v. 12, n. 4, 101-113.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Eisner, A. (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*. New York: McGraw-Hill. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298
- Dvir, D., Lipovetsky, S., Shenhar, A., & Tishler, A. (1998). In search of project classification: A non-universal approach to project success factors. *Research Policy*, v. 27, 915-935.
- Dvir, D., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and project managers: the relationship between project managers' personality, project types and project success. *Project Management Journal*, 36-48.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 5, n. 1,, 105-123.
- European Commission. (2015). *A Guide to Horizon 2020 Funding for Creative Industries*. Brussels: European Commission.
- European Commission. (2012). *How can cultural and creative industries contribute to economic transformation through smart specialisation? -POLICY HANDBOOK*. Brussels: European Commission.
- Fahey, L. (1989). *The strategic planning management reader*. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-hall. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298
- Fleming, T. (2008). *O desenvolvimento de um cluster de Industrias Criativas na Região Norte - Estudo Macroeconómico*. Porto: Fundação Serralves.
- Gandia, R. (2013). The Digital Revolution and Convergence The Digital Revolution and Convergence in the Videogame and Animation Industries: Effects on the Strategic Organization of the Innovation Process. *International journal of arts management*, 32-44.
- GEDIGames. (2014). *Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos Digitais*. GEDIGames (Grupo de Estudos e Desenvolvimento da Indústria de Games).
- Ghemawat, P. (2005). *Strategy and the Business Landscape*. New Jersey: Prentice-Hall. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298
- Goff, J. L., & Mouline, A. (2003). *Les Stratégies des firmes dans les industries du multimédia : 10 ans d'opérations de rapprochement 1993/2003*. Paris: Ministère de l'Economie et des Finances.

- Grant, R. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nation's: An Assessment. *Strategic Management Journal*, v.12, 535-548.
- Gray, R. J. (2001). Organizational climate and project success. *International Journal of Project Management*, 103-109.
- Hamada, O. (2016). Considerações sobre o Desenvolvimento de Jogos por meio do Framework Scrum. *REFAS-Revista FATEC v.2, n. 2*, 1-19.
- Higgs, P., Cunningham, S., & Bakhshi, H. (2008). *Beyond the creative industries: Mapping the creative economy in the United Kingdom*. London: NESTA.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: innovation as a people management challenge. *Management Decision*, v.49, n.1, 29-54.
- Howkins, J. (2001). *The Creative Economy: How People Make Money From Ideas*. London: Allen Lane.
- Em: BOP Consulting. (2010). *Mapping the Creative Industries: A Toolkit*. London: British Council - Creative Economy Unit.
- IBM. (2012). *Leading Through Connections - Insights From the Global Chief Executive Officer Study*. New York: IBM Global Business Services.
- Ika, L. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal, Four Campus Boulevard: Project Management Institute v. 40, n. 4*, 06-19.
- Isaksen, S. G., Lauer, K. J., Ekvall, G., & Britz, A. (2001). Perceptions of the best and worst climates for creativity: preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire. *Creativity Research Journal*, v. 13, n. 2, 171-184.
- Johns, J. (2006). Video games production networks: value capture, power relations and embeddedness. *Journal of Economic Geography*, v.6, n. 2, 151-180.
- Jugdev, K., & Muller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, v. 36, n. 4, 19-31.
- Junior, R. R., & Carvalho, M. M. (2009). Gestão de Projetos Inovadores em uma Perspectiva Contingencial: Análise Teórico-Conceitual e Proposição de um Modelo. *RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo*, v. 6, n. 3, 63-78.
- Katz, R., & Allen, T. J. (1985). Project performance and the locus of influence in the R&D matrix. *Academy of Management Journal*, v. 28.
- Keith, C. (2010). *Agile Game Development with Scrum*. Boston: Addison-Wesley.
- Kotelo, J., & Carvalho, H. (2007). O papel da comunicação na gestão por projetos: um estudo de caso em empresa paraestatal. *Revista Gestão Industrial*, 105-118.
- Kwaśniewska, J., & Necka, E. (2004). Perception of the climate for creativity in the workplace: the role of the level in the organization and gender. *Creativity and innovation management*, v.13, n.3, 187-196.
- Larson, E., & Gobeli, D. (1989). Significance of project management structure on development success. *IEEE Transactions on Engineering Management*, v. 36, n. 2, 119-125.
- Lee, H.-K. (2010). Introduction: Animation industry at a crossroads. *Creative Industries Journal*, v.3, n. 3, 183-187.

- Ling, F. Y. (2004). How project managers can better control the performance of design-build projects. *International Journal of Project Management* v. 22, 477–488.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298.
- Maskell, P. (2012). *Videogames in Europe: Consumer Study - European Summary Report*. IPOS MediaCT; ISFE.
- McFarland, K. R. (2008). Should You Build Strategy Like You Build Software? *MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, 69-74.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: five P's for strategy. *CALIFORNIA MANAGEMENT REVIEW*, 11-23.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1991). *The strategy process: concepts, contexts, cases, 2 ed.* Englewood Cliffs: Prentice-Hall International, Inc. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: Free Press. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298.
- Moore, M. H. (2000). Managing for Value: Organizational Strategy in For-Profit, Nonprofit, and Governmental Organizations. *Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action*, 183-204.
- Newbiggin, J. (2010). *A Economia Criativa: Um Guia Introdutório*. London: British Council .
- Ofcom. (2009). *The International Communications Market Reports Charts*. London: Office of Communications (Ofcom).
- Oliveira-Brochado, A., & Portugal, M. (2013). Clusters de Indústrias Criativas: O Caso LXFactory. *CIEM2013 - III - Conferência Iberica de Empreendedorismo* (pp. 26-27). Lisboa: ISCTE-IUL.
- Osathanukul, C. (2015). A Classification of Business Models in Video Game Industry. *International Journal of Management Cases*, 35-45.
- Parolin, S. R., & Albuquerque, L. G. (2009). Gestão Estratégica de Pessoas para a Inovação - Caso do Laboratório Herbarium. *RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo*, v. 6, n. 2, 135-156.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2007). Quantifying the value of project management: The actual situation in the it market in Brazil. *Resumos... Ankara: EUROMA*.
- Patah, L. A., & Carvalho, M. M. (2012). Métodos de Gestão de Projetos e Sucesso dos Projetos: Um Estudo Quantitativo do Relacionamento entre estes Conceitos. *Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo*, v. 3, n. 2, 178-206.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Penguin.

- PMI. (2013). *Um Guia do Conhecimento de Projetos (Guia PMBOK) - 5ª Edição*. Atlanta: Project Management Institute, Inc.
- PMI, Project Management Institute. (2009). The Growing Gap Between Project Manager Supply and Demand. *PMI today* .
- Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business*, 1-25.
- Portugal, M. (2012). *Características dos Clusters Criativos e o seu Papel na Dinamização do Empreendedorismo*. Lisboa: Universidade Europeia.
- Power, D. (2011). *Priority Sector Report: Creative and Cultural Industries*. Brussels: European commission.
- Prabhakar, P. (2005). Switch leadership in projects: an empirical study reflecting the importance of transformational leadership on project success across twenty-eight nations. *Project Management Journal*, v. 36, n. 4, 53-60.
- Pressman, R. (2010). *Engenharia de Software - Uma Abordagem Profissional*. McGrawHill.
- PricewaterhouseCoopers. (2012). *Global entertainment and media outlook: 2012–2016*. PWC.
- PricewaterhouseCoopers. (2015). *Global entertainment and media outlook 2015-2018*. PWC.
- Project Management Institute. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge — PMBOK Guide*. Fifth Edition; Project Management Institute.
- R., R., M., C., & Laurindo, F. (2002). Fatores críticos para implementação de gerenciamento por projetos: o caso de uma organização de pesquisa. *Produção, São Paulo*, v. 12, n. 2, 28-41.
- Rodrigues, I., Júnior, R. R., & Csillag, J. M. (2006). Os escritórios de projetos como indutores de maturidade em gestão de projetos. *Revista de Administração*, v.41, 273-287.
- Roldão, V. S. (2013). *Gestão de projetos - 4ª Edição*. Lisboa: Monitor.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2013). *The Scrum Guide™*. ScrumInc.
- Serra, F. R., Ferreira, M. P., Torres, M. C., & Torres, A. P. (2012). *Gestão Estratégica - Conceitos e Prática*. Lisboa: LIDEL - Edições Técnicas. Em: Mainardes, E. W., Ferreira, J., & Raposo, M. (2011). Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica: Qual é o Nível de Conhecimento Adquirido pelos Estudantes de Gestão? *FACEF PESQUISA, Franca*, 278-298
- Shenhar, A., Dvir, D., Milosevic, D., Mullenburg, J., Patanakul, P., Reilly, R., . . . Thamhain, H. (2005). Toward a NASA-specific project management framework. *Engineering Management Journal*, v. 17, n. 4, 8-16.
- Silveira, G. d. (2008). Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projetos: Um estudo em empresas brasileiras. *Tese de Doutorado. Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo*.
- Stead, J. G., & Stead, W. E. (2008). Sustainable strategic management: an evolutionary perspective . *International Journal of Sustainable Strategic Management*, 62-81.

- The Standish Group International. (2009). *Chaos Summary 2009*. Boston: The Standish Group International.
- Thomas, J. D., & Jugdev, K. (2002). Selling project management to senior executives. *Project Management Institute Inc*, 19-28.
- Time Is. (2009). *Animation Film Industry*. New Delhi: Technology Innovation Management and Entrepreneurship Information Service.
- Trentim, M. (2014). Gerenciamento de Projetos - Guia Para as Certificações Capm e Pmp. *ATLAS*
- Turner, R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, v. 36, n. 2, 49-61.
- UNCTAD; UNDP. (2010). *The creative economy report: a feasible development option*. Geneva: UNCTAD(United Nations Conference on Trade and Development); UNDP (United Nations).
- UNDP e UNESCO. (2013). *Creative Economy Report 2013 - Widening Local Development Pathways*. New York.: United Nations Development Programme; United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Westcott, T. (2010). An overview of the global animation industry. *Creative Industries Journal*, v. 3, n. 3, 253-259.
- White, D., & Fortune, J. (2002). Current practice in project management – An empirical study. *International Journal of Project Management*, v. 20, 1-11.
- Winter, M. (2006). Directions for future research in project management: the main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 638-649.

Webgrafia

Academia RTP - *A Arte de Animar Portugal*. Disponível em <http://ensina.rtp.pt/artigo/contamos-a-historia-da-animacao-em-portugal/>. Último acesso: 07 de Jun. 2016

ANJE - *Concurso Nacional de Ideias*. Disponível em: www.concursodeideias.anje.pt/. Último acesso em 04 Jun. 2016.

ANJE - *Prémio do Jovem Empreendedor*. Disponível em: www.anje.pt/portal/premio-jovem-empresendedor. Último acesso em 04 Jun. 2016.

Barroso, Ivan - *Jornal Público* – “*A indústria dos videojogos em Portugal vale milhões!*”. Disponível em: <http://p3.publico.pt/vicios/hightech/19104/industria-dos-videojogos-em-portugal-vale-milhoes> . Último acesso: 07 de Jun. 2016

Beck, Kent, et al – “*Manifesto for agile software development*”. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org>. Último acesso: 07 de Jul. 2016

Blog Desenhos Animados – “*A família Pituxa*”. Disponível em: <http://desenhosanimadospt.blogspot.pt/2015/09/1972-sao-horas-meninosa-familia-pituxa.html> . Último acesso: 07 de Jun. 2016

Indústrias Criativas. *Prémio Nacional Indústrias Criativas – Super Bock/Serralves*. Disponível em: <http://www.industriascriativas.com/Premio-O-QUE-E>. Último acesso em 04 Jun. 2016.

DCMS (Department for Culture, Media and Sport). *Creative industries mapping document*. Disponível em: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998>. Último acesso em 03 Jun. 2016.

Dinheiro Vivo – “*Esta semana, Hollywood encontra-se em Tróia*”. Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/fazedores/esta-semana-hollywood-encontra-se-em-troia/> . Último acesso: 07 de Jun. 2016

Europa Criativa - *Programa da União Europeia de Apoio aos Sectores Cultural e Criativo*. Disponível em: <http://www.europacriativa.eu/>. Último acesso em 03 Jun. 2016.

Game Reactor – “*Videojogos portugueses*”. Disponível em: <http://www.gamereactor.pt/especiais/17884/Videojogos+portugueses/> Último acesso em 10 Jun. 2016.

Games London – “*London Games Festival 2016*”. Disponível em: <http://games.london/#home>. Último acesso: 07 de Jun. 2016

Jornal de Negócios – “*Microsoft em Lisboa é palco do maior evento de criadores de videojogos em Portugal*”. Disponível em : http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/tecnologias/detalhe/microsoft_em_lisboa_e_palco_do_maior_evento_de_criadores_de_videojogos_em_portugal.html . Último acesso: 08 de Jun. 2016

Metacritic – “*Metacritic's 5th Annual Game Publisher Rankings*”. Disponível em: <http://www.metacritic.com/feature/game-publisher-rankings-for-2014-releases> Último acesso: 22 de Jul. 2016

Microsoft – “*Microsoft promove nova edição do Game Dev Camp e reúne o top da indústria de videojogos nacional e mundial*”. Disponível em: <https://news.microsoft.com/pt-pt/2015/09/11/microsoft-promove-nova-edicao-do-game-dev-camp-e-reune-o-top-da-industria-de->

[videojogos-nacional-e-mundial/#sm.0006kja821dxadijyvt2b2u786mvw](#). Último acesso: 08 de Jun. 2016

Newzoo – “Top 100 Countries by Game Revenues”. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/rankings/top-100-countries-by-game-revenues/>. Último acesso: 07 de Jun. 2016

Newzoo - *ESPORTS Awareness Exceeds 1 Billion as New Global & Local Initiatives are Launched*. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/articles/global-esports-awareness-exceeds-1-billion-as-new-initiatives-launched/> Último acesso: 07 de Jun. 2016

PMI – *O que é o PMI?*. Disponível em: <http://brasil.pmi.org/> Último acesso 28 de Abril 2016

Portugal 2020 – *Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia para o Período 2014 - 2020*. Disponível em: <https://www.portugal2020.pt/portal2020/indice-candidaturas>. Último acesso em 04 Jun. 2016.

PricewaterhouseCoopers - *Global entertainment and media outlook 2015-2019*. Disponível em: <http://www.pwc.com/gx/en/industries/entertainment-media/outlook/global-data-insights.html> Último acesso: 05 de Jun. 2016

Rádio Renascença – “*Porque falhou a YDreams? As explicações de António Câmara*”. Disponível em: http://rr.sapo.pt/informacao_detalle.aspx?did=182107 Último acesso: 05 de Jun. 2016

RTP – “*Empresas portuguesas tentam vingar na arte dos videojogos*”. Disponível em: http://www.rtp.pt/noticias/economia/empresas-portuguesas-tentam-vingar-na-arte-dos-videojogos_n780344 Último acesso: 05 de Jun. 2016

Startup Lisboa – *Programa de Bolsas para Licenciados e Pré-licenciados Startup Lisboa Momentum*. Disponível em: <http://startupilisboa.com/momentum/>. Último acesso em 04 Jun. 2016.

Social Blade – “*Top 500 YouTubers games Channels*”. Disponível em: <http://socialblade.com/youtube/top/category/games> . Último acesso: 08 de Jun. 2016

Virtual Illusion Blogspot – “*Artistas Portugueses de Animação Digital e Efeitos Visuais*”. Disponível em: <http://virtual-illusion.blogspot.pt/2010/03/artistas-portugueses-de-animacao.html> Último acesso: 25 de Maio 2016

Revista Visão – “*Muito dinheiro em jogo*”. Disponível em: <http://visao.sapo.pt/actualidade/economia/2015-09-25-Muito-dinheiro-em-jogo-1> Último acesso: 08 de Jun. 2016

Youtube Channels – “*Canal Fer0m0nas*”. Disponível em: <https://www.youtube.com/user/Fer0m0nas/about> . Último acesso: 08 de Jun. 2016

ANEXOS

Guião da Entrevista Qualitativa

Grupo 1 – Enquadramento

- 1.1 Como considera os últimos dois anos económicos para sua empresa?
- 1.2 Qual é o nº de colaboradores da empresa?
- 1.3 Em média, quantos projetos são devolvidos em simultâneo?
- 1.4 E em média, quantos projetos são desenvolvidos por ano?
- 1.5 Que tipo de conteúdos desenvolve?

Grupo 2 – Cultura

- 2.1 A sua empresa verifica vantagens na aplicação da Gestão de Projetos? E desvantagens?
- 2.2 A sua empresa aplica uma metodologia oficial de Gestão de Projetos?

(Se sim)

- 2.2.1 Qual? Há quanto tempo?
- 2.2.2 Existe resistência por parte dos seus colaboradores na aplicação da Gestão de Projeto?
- 2.2.3 A Gestão de Projetos é uma atividade aplicada em tempo integral ou parcial?
- 2.2.4 Quais são os benefícios que verifica?

(Se não)

- 2.2.5 Se não, porquê? Pretende implementar

- 2.3. Nos projetos desenvolvidos é atribuída a função específica de Gestor de Projetos? Quantas pessoas na empresa ocupam esta função? Há quanto tempo?

(Se sim)

- 2.3.1 O(s) Gestor(es) de Projetos possui(em) experiência ou formação em algum método de GP? Se sim, que tipo de formação?
- 2.3.2 O Gestor de Projetos é interno a empresa?
- 2.3.3 Quais são os benefícios que verifica da existência desta função?
- 2.3.4 Que fragilidades verifica nas competências dos gestores de projeto?

(Se não)

- 2.3.5 Se não, porquê?

- 2.4 O alcance dos objetivos dos projetos desenvolvidos na sua empresa representa algum benefício para os gestores e equipa?

- 2.5 Já garantiu formação em gestão de projetos na sua empresa?

- 2.5.1 Se sim, que funções tinham os colaboradores que participaram?
- 2.5.2 Se não, pretende fazê-lo?

- 2.6 Quando seleciona o colaborador para uma função de coordenação, valoriza ou não que este tenha formação em Gestão de Projetos? É um fator de seleção?

Grupo 3 – Gestão de Portfólio

- 3.1 Os Projetos são periodicamente alinhados formalmente e de forma clara com o planeamento estratégico da empresa?

3.2 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Como ocorre o processo de seleção e priorização dos projetos a incluir no portfólio? A entidade verifica as possibilidades existentes e seleciona apenas aqueles que têm capacidade de executar ou após a receção das propostas os projetos são organizados por ordem de prioridade, sendo os mais importantes executados primeiro?

3.3 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Em média qual é a capacidade que têm de execução da totalidade do portfólio planeado?

3.4 A empresa utiliza algum programa ou ferramenta informática de gestão de projetos? Qual ou quais?

Grupo 4 – Metodologia

4.1 O método que utiliza para gerir os seus projetos mantém-se independentemente do tipo de projeto? Se altera, em que função de que aspetos?

4.2 O método que utiliza é aplicado em todos os projetos da empresa?

4.3. É feita uma avaliação dos riscos do projeto? Quem é o responsável?

4.4. Que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir o cumprimento do budget? E dos prazos definidos?

4.5 E que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir que o âmbito do projeto é cumprido e de modo a evitar desvios do conceito e perda de foco?

Grupo 5 – Resultados

5.1. Em média os projetos que desenvolve cumprem o budget definido? E os prazos? E os níveis de qualidade?

5.2. Como avalia a satisfação dos seus clientes? Habitualmente, os clientes são recorrentes?

5.3. Em média, os projetos que desenvolveu geraram mais lucro ou prejuízo para a empresa?

5.4 Quais são os desafios que pensa que a sua empresa ainda deve atingir no desenvolvimento no que toca a gestão de projetos?

Obrigado pela sua colaboração

Inquérito: A Relevância da Gestão de Projetos na Indústria da Animação

Este inquérito é confidencial e será apenas usado para efeitos de investigação para uma dissertação de Mestrado da Universidade Europeia. Agradecemos o favor de responder a todas as questões.

Este inquérito demorará no máximo entre 2 a 5 minutos a ser respondido.

Grupo 1 – Enquadramento

1.1 A sua empresa atua a nível:

- Regional Nacional Europeu Mundial

1.2 Como se caracteriza a sua empresa?

- Microempresa
 PME

1.3 Os Colaboradores da sua empresa trabalham

- A distância
 No Estúdio
 Ocorrem ambas as situações

1.4. Os conteúdos desenvolvidos são:

- Na sua maioria projetos externos, junto clientes
 Na sua maioria, projetos internos a organização
 Ambas as situações

1.5 Quais são as principais dificuldades operacionais que enfrenta no seu negócio? (Selecione todas as dificuldades que verifica)

- Definir e cumprir o âmbito e o fora de âmbito do projeto (delimitar o projeto e os seus objetivos de forma detalhada e clara, os outputs que este irá desenvolver e definir quais são e não são as funções da empresa no projeto)
 Cumprir os prazos

- Cumprir o orçamento
- Garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido
- Coordenar a equipa
- Garantir uma boa comunicação interna (equipa de projeto) e externa (stakeholders – Ex: Clientes, patrocinadores, fornecedores), evitando conflitos, falhas de comunicação ou de coordenação)
- Definir atempadamente os riscos do projeto e planear formas de os gerir
- Outra? Qual?

1.6 Qual é o nível de dificuldade que sente nas seguintes áreas operacionais (Sendo 5 elevada dificuldade e 1 nenhuma dificuldade)

Definir e cumprir o âmbito e o fora de âmbito do projeto

1 2 3 4 5

Cumprir os prazos

1 2 3 4 5

Cumprir o orçamento

1 2 3 4 5

Garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido

1 2 3 4 5

Coordenar a equipa

1 2 3 4 5

Garantir uma boa comunicação interna (equipa de projeto) e externa (stakeholders – Ex: Clientes, patrocinadores, fornecedores), evitando conflitos, falhas de comunicação ou de coordenação)

1 2 3 4 5

Definir atempadamente os riscos do projeto e planear formas de os gerir

1 2 3 4 5

Grupo 2 – Cultura

2.1. Nos projetos desenvolvidos é atribuída a função específica de Gestor de Projetos ou equivalente? (Se não, seguir para o grupo 3)

Sim Não

2.2. Se sim, quais são as funções do gestor de projeto (Selecione todas as atividades asseguradas pelo Gestor de Projeto)?

Relatar à gestão o Status do Projeto

Monitorizar e controlar o projeto

Desenvolver e implementar a metodologia padrão

- Desenvolver a gestão de projetos na organização
- Implementar e gerir sistemas de informação de projetos
- Desenvolver as competências da equipa, nomeadamente através de formação
- Gestão da informação – organização, periodicidade, etc
- Coordenar e integrar um portfólio de projetos
- Aconselhar a gestão
- Participar no planeamento
- Conduzir revisões após encerramento dos projetos (de acordo as lições aprendidas)
- Identificar, priorizar e selecionar projetos
- Realizar auditorias aos projetos
- Alocar recursos
- Gestão de stakeholders
- Implementar e gerir os riscos
- Gerir a comunicação interna e externa
- Outra

Grupo 3 – Metodologia

3.1. Na metodologia que utiliza para gerir os seus projetos, quais destes aspetos estão contemplados (Selecione todas as opções que executa)?

- Prazos
- Âmbito e fora de âmbito do projeto
- Custo
- Comunicação interna e externa
- Riscos
- Qualidade
- RH
- Integração
- Aquisições

3.2. Que área da sua empresa é responsável pela gestão dos projetos

- Gestão
- A Área de Projetos

- O Departamento de Design
- Os Recursos Humanos
- O Marketing
- Nenhuma
- Outra, qual?

3.3 Quais destes documentos constam da metodologia de gestão de projeto que utiliza (Selecione todos os instrumentos que utiliza)?

- Cronograma
- Declaração de Âmbito
- Orçamento
- Documento de abertura do projeto
- Lista de atividades
- Especificação dos outputs do projeto
- Matriz de responsabilidades de cada elemento da equipa do projeto
- Relatórios de desempenho
- Procedimentos de validação dos outputs do projeto
- Plano de comunicação interna e externa
- Lições aprendidas, discutidas e registadas
- Matriz de riscos
- Estudo de viabilidade técnica
- Modelos de formalização de contratos com terceiros
- Auditoria a qualidade
- Avaliação da satisfação do cliente
- Diagrama das atividades com os respetivos períodos coincidentes
- Avaliação do retorno do projeto

3.4 A sua empresa pratica alguma dos seguintes procedimentos? (Selecione todos os procedimentos que utiliza)

- Existe uma lista formal dos projetos ativos?
- Os projetos são organizados em categorias?

- Existe um repositório único de informações que reúne todos os dados sobre os projetos desenvolvidos?
- As informações dos projetos são sumariadas e colocadas num mapa ou relatório para a gestão?
- Os projetos são formalmente cancelados quando deixam de fazer sentido para a estratégia da empresa ou deixam de ser viáveis?
- Os projetos possuem o valor esperado e o retorno formalmente calculado?
- O portfólio é regularmente avaliado em relação aos objetivos estratégicos da empresa?
- Os conflitos existentes entre projetos são claramente identificados e documentados?

Grupo 4 – Resultados

4.1 Quais são os principais problemas que verifica no desenvolvimento dos seus projetos? (Selecione todos os problemas que verifica)

- Não cumprimento de prazos
- Mudanças do âmbito do projeto
- Problemas de comunicação (interna e externa)
- Má definição do âmbito do projeto
- Incumprimento de budget
- Gestão de RH ineficaz
- Riscos não avaliados devidamente
- Mudanças de prioridades ou não existência
- Problemas com fornecedores
- Estimativas incorretas
- Aumento do tempo de execução devido a falta de qualidade dos outputs´
- Falta de uma metodologia de apoio
- Falta de conhecimento técnico relativo a GP
- Não verifica problemas de maior

<http://goo.gl/forms/dm1lqgE5VK>

Obrigado pela sua colaboração

Respostas às Entrevistas Qualitativas – Battlesheep

Empresa	Battlesheep
Pessoa Entrevistada	Nélio Códices - Sócio Gerente
A sua empresa atua a nível:	Mundial
Como se caracteriza a empresa?	Microempresa
Que tipo de conteúdos desenvolve?	Videojogos online e mobile
Os conteúdos desenvolvidos são:	Projetos internos e projetos para clientes
Qual é o n° de colaboradores da empresa?	Funcionários internos - Os dois sócios*
	Funcionários externos - o n° varia consoante a dimensão do projeto
Os Colaboradores da sua empresa (internos e externos) trabalham:	À distância
Em média, quantos projetos são devolvidos em simultâneo?	Entre 4 e 5
E em média, quantos projetos são desenvolvidos por ano?	5 / 6 Projetos
Como considera os últimos dois anos económicos para sua empresa?	A última metade de 2015 e 2016 foram períodos muito bons e antes disso "miserável"
2.1 A sua empresa verifica vantagens na aplicação da Gestão de Projetos? E desvantagens?	<p>Um dos métodos que está muito em voga nos videojogos é o scrum. É um conjunto de metodologias "ágil" onde a ideia é as equipas a auto-organizarem-se e definirem quais são as prioridades e como é distribuído o trabalho entre eles. Neste método as pessoas reúnem-se numa sala para discutir quais são as urgências, a uma cadência certa para o lançamento as novas versões do produto (sprints), e define-se os objetivos para aquela semana e são os próprios colaboradores que propõe o que irão desenvolver. Esse sistema é motivante porque se têm de ser feita uma terminada tarefa que uma das pessoas gosta muito de fazer ela propõe-se para ficar responsável. É as vezes até há uma espécie de leilão, onde um diz eu faço isso em 6 horas e outras contrapõe. A reuniões diárias onde as equipas se juntam 15 minutos para perceberem o que está a ser desenvolvido e os objetivos para o dia. Na <i>battlesheep</i> este tipo de método não é muito aplicado, porque o trabalho é muitas vezes realizado a distância e então não há essa possibilidade. Muitas vezes fazemos chamadas por <i>skype</i>, algumas delas em grupo, mas não se aplica tão bem. Nós em videojogos, como é um trabalho criativo, é muito difícil de estabelecer os limites para certas tarefas, a muitas incógnitas, a muitas coisas que nós não sabemos quanto tempo vão demorar. Por exemplo eu como gestor de projeto ou produtor, se estamos sempre a procura do melhor o trabalho nunca vai acabar. O ótimo é inimigo do bom. Então tenho sempre de tomar decisões sobre o ponto ótimo e isto afundou muitas empresas nesta área que iam trabalhando, trabalhando, trabalhando sem ter muita noção quando ou onde se deveria parar e sem ter noção do retorno destes projetos o que não sustentável. Existiram projetos onde se gastou 10x daquilo que se conseguia recuperar.</p>

Empresa	Battlesheep
<p>2.2 A sua empresa aplica uma metodologia oficial de Gestão de Projetos?</p>	<p>Não, nós temos um <i>software</i> de gestão de tarefas e os documentos são partilhados no <i>google docs</i>, onde há uma pasta por projeto e por colaborador e onde existem alguns documentos partilhados entre várias pessoas. Há medida que o projeto vai progredindo vamos registando comentários com alterações ou outras informações importantes. Nenhum ficheiro é apagado, a medida que vai evoluindo são atribuídos números às versões, e temos um índice com histórico de alterações. Uma das vantagens de usar documentos online é o facto de ser um sistema de trabalho <i>paper free</i>. A organização pode ficar bastante complexa, pois a informação vai ramificando, o que é muito importante porque senão houver esta organização depois é impossível acompanhar o desenvolvimento do trabalho. Existe uma grande preocupação em manter a coerência, e isto envolve até os títulos do documento. Não documentos com títulos em maiúsculas e outros em minúsculas, ou uns numerados de maneira e outros de outra. Tudo têm de seguir a mesma lógica, pois são muitas pessoas a trabalhar ao mesmo tempo e todos têm que compreender exatamente de que forma as coisas estão organizadas. Consistência para mim é chave e as vezes ando um pouco em cima das pessoas que trabalham comigo. É uma questão de brio profissional. Utilizo várias coisas que aprendi durante a minha experiência, que varia muitas de projeto para projeto, mas têm de ser uma coisa muito flexível. Como o próprio modelo de funcionamento é flexível a própria metodologia tem de o ser. A métodos que vem do scrum como as reuniões iniciais, o planeamento do que vai ser feito, estimativas dos tempos que as pessoas irão demorar, a utilização do <i>software (mantis)</i> de tarefas onde se vai registando quem vai fazer o quê, as prioridades das tarefas, o estado da tarefa (aberta, em progresso, aprovada, fechada). Os <i>softwares</i> que nós aplicamos são todos muitos extensíveis e customizáveis. Com estas ferramentas conseguimos a qualquer momento perceber a fase em que o projeto se encontra, fazer filtros, o que que cada pessoa está a fazer, o que está feito e enviar relatório ao cliente. Se fossemos rigorosos estaria tudo aqui, mas como os prazos são apertados, as vezes por falar diretamente por <i>skype</i> ou outro meio, e algumas informações vão falhando. É mais importante ter as coisas feitas, do que ter os processos todos bem-feitos. Utilizamos muitas partilhas de ecrã. Porém este método tem também muitas desvantagens. O contacto com as pessoas é muito importante. Uma conversa pode resolver muita coisa e sente se falta de podermos ter um espaço onde em momentos chave pudéssemos reunir e falar sobre os projetos. O que existe é um pouco caro para aquilo que se pretende, precisávamos de um espaço que um dia estávamos nós, no outro dia estaria outra empresa. Para além disso os colaboradores queixam se muito porque trabalham sempre em casa e as tantas fartas de estarem sempre resumidas a um espaço. Falta <i>team building</i>. O meu método de trabalho é também muito receoso. Eu já poderia ter contratado uma pessoa, mas o sistema português também não ajuda. Contratações são quase para a vida, temos um sistema fiscal muito pesado. Eu percebo até certo ponto, mas acho que há falta bom senso.</p>
<p>2.2.1 Qual? Há quanto tempo?</p>	
<p>2.2.2 Existe resistência por parte dos seus colaboradores na aplicação da Gestão de Projeto?</p>	
<p>2.2.3 A Gestão de Projetos é uma atividade aplicada em tempo integral ou parcial?</p>	
<p>2.2.4 Quais são os benefícios que verifica?</p>	
<p>2.3 Se não, porquê? Pretende implementar</p>	

Empresa	Battlesheep
2.4 Nos projetos desenvolvidos é atribuída a função específica de Gestor de Projetos? Quantas pessoas na empresa ocupam esta função? A quanto tempo?	Sim, sou eu apenas
2.4.1 O(s) Gestor(es) de Projetos possui(em) experiência ou formação em algum método de GP? Se sim, que tipo de formação?	Sim, tive experiência e fui a conferências nesta área, através nas empresas por onde passei.
2.4.2 O Gestor de Projetos é interno a empresa?	Sim
2.4.3 Quais são os benefícios que verifica da existência desta função?	
2.4.4 Que fragilidades verifica nas competências dos gestores de projeto?	A questão de não poder ter um contacto mais próximo da equipa. Tenho dificuldade as vezes que as pessoas compreendam a urgência dos projetos, principalmente com as pessoas com menos experiência, por exemplo com alguns estágios académicos que tivemos. A questão de não poder ter um contacto mais próximo da equipa. Tenho dificuldade as vezes que as pessoas compreendam a urgência dos projetos, principalmente com as pessoas com menos experiência, por exemplo com alguns estágios académicos que tivemos. Para contornar, no início as vezes tinha chamadas longas por <i>skype</i> a explicar todo o processo
2.5 Se não, porquê?	
2.6 O alcance dos objetivos dos projetos desenvolvidos na sua empresa representa algum benefício para os gestores e equipa?	Não, mas é uma coisa que estou a pensar aplicar futuramente. Algumas pessoas foram muito para além do que foi pedido e acho que nestes casos era importante valorizar. Acho que o nosso sistema de trabalho é recompensante. Existem contratos que impedem que as pessoas possam trabalhar em outros projetos. E isso não acontece no nosso sistema.
2.7 Já garantiu formação em gestão de projetos na sua empresa?	Não, eu gostava de muito. Nas empresas que eu estive antes nós íamos a conferências importantes e que são muito caras. Esse tipo de possibilidade é muito importante por que abre nos olhos para o que está a acontecer no mundo e permite-nos evoluir. Acho importante também que as pessoas compreendam as empresas e os projetos no seu todo. Na empresa onde eu estive anteriormente eu fazia muitas vezes isso. Explicava as pessoas o custo que aqueles projetos significavam, o que lhes permitia compreender muito melhor certas decisões.
2.7.1 Se sim, que funções tinham os colaboradores que participaram?	
2.8 Se não, Pretende fazê-lo?	Sim

Empresa	Battlesheep
<p>2.9 Quando seleciona o colaborador para uma função de coordenação, valoriza ou não que este tenha formação em Gestão de Projetos? É um fator de seleção?</p>	<p>Sim, valorizo, mas não têm sido decisivos porque tenho procura por características técnicas muito específicas. Mas por exemplo estou a procura de uma pessoa que pudesse ter uma função de <i>junior producer</i>, mas ainda não tenho bem claro as valências que essa pessoa deve ter. Porém é difícil porque atualmente o conhecimento está muito concentrado em mim e no início irá obrigar a muito tempo meu</p>
<p>3.1 Os Projetos são periodicamente alinhados formalmente e de forma clara com o planeamento estratégico da empresa?</p>	<p>Sim, uma coisa que nos perguntam às vezes é se fazemos aplicações, e nós desde início dissemos, vamos fazer jogos e nosso foco são jogos e houve oportunidade que deixamos passar por esse motivo. Porque eu sinto que a partir do momento que começarmos a aceitar estes projetos vamos deixar de ter esta visão. Vamos perder o foco e vamos ser mais uma dessas empresas que faz tudo. E pela minha experiência, quando se faz tudo, não se faz nada bem. E depois quando comparamos os trabalhos com outras empresas especializadas, verificamos que elas estão muito acima.</p>
<p>3.3 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Como ocorre o processo de seleção e priorização dos projetos a incluir no portfólio? A entidade verifica as possibilidades existentes e seleciona apenas aqueles que têm capacidade de executar ou após a receção das propostas os projetos são organizados por ordem de prioridade, sendo os mais importantes executados primeiro?</p>	<p>É preciso um jogo de cintura. Quando o projeto está dentro do nosso âmbito nós tentamos não dizer que não. Porém se temos muito trabalho em curso e aparece outro projeto, normalmente o orçamento é um pouco elevado para fazer a necessidades adicionais de recursos humanos que sejam necessárias. E quando estamos mal de projetos os projetos têm um orçamento menor. Vão aparecendo projetos novos, existem clientes com datas muito curtas, outros os projetos desenvolvem-se de forma mais lenta. Tento fazer proveito disso e jogar com os recursos que tenho.</p>
<p>3.5 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Em média qual é a capacidade que têm de execução da totalidade do portfólio planeado?</p>	<p>Houve situações em que falhamos prazos, em que os clientes deram feedbacks muito espaçados. Mas nós somos flexíveis. Nos sabemos que é difícil definir logo a partida aquilo que se pretende no fim antes de iniciar o projeto. Existem muitos clientes que nem são destas áreas. Mas tentamos contemplar algumas horas em orçamento para fazer face a estes desvios</p>
<p>3.6 A empresa utiliza algum programa ou ferramenta informática de gestão de projetos? Qual ou quais?</p>	<p>Office, orçamentos em Excel</p>
<p>4.1 O método que utiliza para gerir os seus projetos mantém-se independentemente do tipo de projeto? Se altera, em que função de que aspetos?</p>	<p>Não, vai-se adaptando</p>
<p>4.2 O método que utiliza é aplicado em todos os projetos da empresa?</p>	

Empresa	Battlesheep
<p>4.3 É feita uma avaliação dos riscos do projeto? Quem é o responsável?</p>	<p>Sim, não formalizada, por exemplo uma swot, mas é uma reflexão que faço. E quando deteto alguns riscos reflito-os em orçamento. Tento ter o caso expectável e o pior cenário possível. Quando eu verifico que o projeto está muito em aberto, ponho margens maiores, e depois quando faço a orçamentação. E Orçamento final é um equilíbrio entre estes dois. Porque a sempre tarefas que eu sei que vão ser mais problemáticas num projeto. Coisas que o cliente diz de passagem num email, e que eu percebo que ok isto está demasiado em aberto. Por isso sim, tento ver onde estão os maiores perigosos e orçamenta-los.</p>
<p>4.4 Que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir o cumprimento do budget? E dos prazos definidos?</p>	<p><i>Software</i> de gestão de tarefas. Por exemplo quando estamos com prazos muito curtos, tento priorizar coisas fundamentais, coisas que eu sei que o cliente vai valorizar muito, tento perceber o que não é essencial e decidir o que se faz e o que não se faz. Quando estamos a aproximar de uma <i>milestone</i> começamos a fazer escolhas. É a única maneira que temos de não arrebenar com os orçamentos</p>
<p>4.5 E que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir que o âmbito do projeto é cumprido e de modo a evitar desvios do conceito e perda de foco?</p>	
<p>5.1 Em média os projetos que desevolve cumprem o budget definido? E os prazos? E os níveis de qualidade?</p>	<p>Budget - Nunca tivemos que renegociar valores com clientes, mas existiram projetos que nos absorveram alguma margem. Talvez acontecem com 50% dos projetos (fora de âmbito). Fazemos de modo a criar uma boa relação com cliente. A nível de prazos, os primeiros projetos correram muito bem, mas os atuais têm sido mais complicados. Atualmente só um projeto está dentro dos prazos. Nos últimos dois anos 70 % dos projetos atrasaram. Algumas vezes por atraso no feedback do cliente ou porque ele não sabe muito bem o que quer. Mas o projeto dentro que estamos dentro dos prazos é o que nos ocupa mais tempo e acaba por correr muito bem, pois os clientes é alguém com muita experiencia e com o pensamento muito claro. O desvio de tempo nos projetos em incumprimento tem sido cerca de mais 50% do que estava planeado. A qualidade tem conseguido estar acima do expectável e por isso é que temos tido tantos desvios de tempo.</p>
<p>5.2. Como avalia a satisfação dos seus clientes? Habitualmente, os clientes são recorrentes?</p>	<p>Sim muito satisfeitos, obviamente quando estamos muito atrasados eles ficam menos contentes, mas quando veem o trabalho final compensa esses atrasos. Com os freelancers, quando estes desvios acontecem a uns mais flexíveis que outros e os mais flexíveis são aqueles que mantemos uma relação mais longa. Têm de haver flexibilidade porque é muito difícil de definir o projeto numa fase inicial.</p>
<p>5.3 Em média, os projetos que desenvolveu geraram mais lucro ou prejuízo para a empresa?</p>	<p>Lucro nos projetos para cliente ou pelo menos pagaram os custos, prejuízo nos projetos próprios. Porém foram os projetos próprios que projetaram a empresa, pelo acabaram por ser um investimento. No conjunto tivemos mais lucro. Mas nunca procuramos investimento, foram todos investimentos próprios.</p>
<p>5.4 Quais são os desafios que pensa que a sua empresa ainda deve atingir no desenvolvimento no que toca a gestão de projetos?</p>	

Respostas às Entrevistas Qualitativas – Nebula Studios

Empresa	Neb Studios, Lda
Pessoa Entrevistada	Guilherme Afonso e João Marchante - Sócios Gerentes
A sua empresa atua a nível:	Mundial
Como se caracteriza a empresa?	Microempresa
Que tipo de conteúdos desenvolve?	Animação digital 2D e 3D
Os conteúdos desenvolvidos são:	Projetos internos e projetos para clientes
Qual é o nº de colaboradores da empresa?	Funcionários internos -Os 3 sócios mais 4 colaboradores
	Funcionários externos - o nº varia consoante a dimensão do projeto
Os Colaboradores da sua empresa (internos e externos) trabalham:	Presencialmente e à distância
Em média, quantos projetos são devolvidos em simultâneo?	Entre 3 e 4
E em média, quantos projetos são desenvolvidos por ano?	60 Projetos
Como considera os últimos dois anos económicos para sua empresa?	Bons
2.1 A sua empresa verifica vantagens na aplicação da Gestão de Projetos? E desvantagens?	Uma das grandes vantagens é descanso mental, pois como tudo fica registado e documentado, toda gente tem acesso, ou invés de estar tudo concentrado numa pessoa só. A nível visual também se torna mais fácil, pois a qualquer altura eu posso aceder aos documentos do projeto e perceber o que está a ser feito. Por exemplo através do cronograma de <i>gant</i> consigo perceber em que fase estou do projeto, o que necessita de ser otimizado, que recursos irei necessitar, os períodos livres onde possam alocar as pessoas a outros projetos,
2.2 A sua empresa aplica uma metodologia oficial de Gestão de Projetos?	Temos por exemplo um <i>software</i> de gestão de projetos, mas acabamos por desenvolver um método próprio, que altera de projeto para projeto. Existem trabalhos com características muito específicas. Por exemplo quando necessitamos de pessoas de fora temos de aplicar métodos diferentes de quando os projetos são desenvolvidos internamente.
2.2.1 Qual? Há quanto tempo?	
2.2.2 Existe resistência por parte dos seus colaboradores na aplicação da Gestão de Projeto?	Sim, muitos colaboradores externos à empresa recusaram-se a utilizar algumas das nossas ferramentas e <i>softwares</i> de gestão
2.2.3 A Gestão de Projetos é uma atividade aplicada em tempo integral ou parcial?	Não, depende da complexidade do projeto. Para projetos simples (por exemplo 2 ou 3 dias) não é aplicado nenhum método
2.2.4 Quais são os benefícios que verifica?	
2.3 Se não, porquê? Pretende implementar	
2.4 Nos projetos desenvolvidos é atribuída a função específica de Gestor de Projetos? Quantas pessoas na empresa ocupam esta função? A quanto tempo?	Sim, a responsabilidade de gerir de projeto é executada pelo Guilherme e pelo João

2.4.1 O(s) Gestor(es) de Projetos possui(em) experiência ou formação em algum método de GP? Se sim, que tipo de formação?	O João teve a unidade curricular de gestão de projetos, porém a experiência é o fator que acaba mais peso no desenvolvimento do processo de gestão
2.4.2 O Gestor de Projetos é interno a empresa?	Sim
2.4.3 Quais são os benefícios que verifica da existência desta função?	
2.4.4 Que fragilidades verifica nas competências dos gestores de projeto?	Organização, porque basta falhar uma coisa para tudo ir atrás. A existência de método, o cumprimento de prazos, com ritmos constantes. João - Porém nós sabemos as necessidades dos nossos projetos, e isso permite-me orientar as pessoas que trabalham connosco
2.5 Se não, porquê?	
2.6 O alcance dos objetivos dos projetos desenvolvidos na sua empresa representa algum benefício para os gestores e equipa?	Por sistema não, mas já aconteceu. Já houve uma altura que tivemos uma pessoa responsável pela gestão de projetos que recebia uma percentagem sobre a margem do projeto. Ou seja, quando o projeto era desenvolvido com sucesso e de forma otimizado, isso significava uma poupança para a empresa, e uma comissão para essa pessoa
2.7 Já garantiu formação em gestão de projetos na sua empresa?	Não
2.7.1 Se sim, que funções tinham os colaboradores que participaram?	
2.8 Se não, Pretende fazê-lo?	Já pensamos, seria uma mais-valia, porém como não responsabilidade de mais me cativa (Guilherme risos) acabou por nunca ser uma prioridade
2.9 Quando seleciona o colaborador para uma função de coordenação, valoriza ou não que este tenha formação em Gestão de Projetos? É um fator de seleção?	Sim, e temos bons exemplos disso. Temos uma pessoa que já vinha de outra empresa, onde acabou por desenvolver este tipo de métodos e amadurecer os conhecimentos sobre mesmos. Por outro lado, temos algumas pessoas que entraram na empresa após terem terminado a faculdade e que não têm essa experiência. Essa situação espelha-se no desenvolvimento dos projetos, na forma da organização. A abordagem acaba por ser bastante diferente. É uma mais-valia, mas não um fator de seleção
3.1 Os Projetos são periodicamente alinhados formalmente e de forma clara com o planeamento estratégico da empresa?	Sim, aliás nós somos uma empresa reativa. O nosso próprio portfólio espelha o tipo de projetos que procuramos, é o nosso cartão-de-visita. Isso acaba por filtrar as propostas que recebemos. Às vezes temos de aceitar projetos que saem um pouco da nossa estratégia porque temos de gerar faturação.
3.3 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Como ocorre o processo de seleção e priorização dos projetos a incluir no portfólio? A entidade verifica as possibilidades existentes e seleciona apenas aqueles que têm capacidade de executar ou após a recepção das propostas os projetos são organizados por ordem de prioridade, sendo os mais importantes executados primeiro?	Um fator eliminatório é quando veem um pedido com um prazo definido que nós sabemos que não vamos conseguir satisfazer por norma recusamos. Porém nós sabemos que cada 10 propostas estatisticamente só acabamos por desenvolver 4, por diversos motivos. O projeto não avança, é adiado, é selecionada outra empresa, etc., pelo que se formos demasiado seletivos acabamos por ficar sem projetos. Quando os projetos são adjudicados, temos em conta os projetos que já temos em curso. Se por acaso não tivermos capacidade de interna, temos um conjunto de pessoas externas que trabalham connosco, o que nos oferece uma grande flexibilidade nesse sentido. Se tivermos muitos projetos a equipa cresce e consequentemente ganha capacidade para satisfazer aquilo que está em curso.
3.5 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Em média qual é a capacidade que têm de execução da totalidade do portfólio planeado?	100%. Houve um projeto que foi desenvolvido na totalidade e o cliente optou por não avançar, porém foram fatores externos há empresa.

3.6 A empresa utiliza algum programa ou ferramenta informática de gestão de projetos? Qual ou quais?	<i>Excel; dropbox</i>
4.1 O método que utiliza para gerir os seus projetos mantém-se independentemente do tipo de projeto? Se altera, em que função de que aspetos?	Não
4.2 O método que utiliza é aplicado em todos os projetos da empresa?	Não
4.3 É feita uma avaliação dos riscos do projeto? Quem é o responsável?	De forma informal. Quando verificamos riscos acentuados, assumimos as regras do projeto. Por exemplo nós realizamos um cronograma que contempla várias datas para feedback, onde cliente têm três dias para a crítica. Caso o cliente não o faça o projeto avança
4.4 Que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir o cumprimento do budget? E dos prazos definidos?	A gestão de um modo geral é está a cargo da empresa de contabilidade que também presta esse serviço. Nos projetos, no inicio do projeto nós fazemos referencias visuais muitos explicitas onde descrevemos de forma exaustiva a forma como o projeto irá ficar. Através de planeamento evitamos que existam falhas de comunicação. Storyboard, <i>concept</i> , referências, etc. Mas nem sempre compensa fazer isto, só para projetos mais complexos
4.5 E que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir que o âmbito do projeto é cumprido e de modo a evitar desvios do conceito e perda de foco?	Nós prevemos tudo o que pode correr mal. E quando fazemos os nossos cronogramas temos em conta todos esses possíveis desvios. Adicionalmente, temos uma folha que contempla todos os possíveis custos que podem existir o que torna o orçamento bastante realista.
5.1 Em média os projetos que desenvolve cumprem o budget definido? E os prazos? E os níveis de qualidade?	Começamos a fazer esse levantamento muito recentemente (6 meses) e ainda não o terminamos. Em termos de projetos centrados na animação não excedemos budgets ou prazos.100%. Houve um projeto que foi desenvolvido na totalidade e o cliente optou por não avançar, porém foram fatores externos há empresa.
5.2. Como avalia a satisfação dos seus clientes? Habitualmente, os clientes são recorrentes?	Sim, os nossos maiores clientes, são recorrentes, talvez 50 %
5.3 Em média, os projetos que desenvolveu geraram mais lucro ou prejuízo para a empresa?	Lucro
5.4 Quais são os desafios que pensa que a sua empresa ainda deve atingir no desenvolvimento no que toca a gestão de projetos?	Pa um dos desafios muito grande, é encontrar as pessoas certas e as vezes em Portugal. A pessoas muito boas, mas grande parte delas ou estão ocupadas como freelancers ou em outras empresas ou vão para fora. Por outro lado, queremos cada vez mais desenvolver projetos alinhados com a nossa visão, pois é difícil porque empresa tem de gerar faturação. Em termos de gestão de projetos gostaríamos bastante de começar a executar reuniões de fecho para podermos fazer um balanço e aprender com o que foi desenvolvido. Porém tem sido difícil, pois no final do projeto as vezes já estamos tão cansados que só queremos é termina-lo. Por outro lado, iremos terminar o balanço dos desvios do projeto para termos uma noção mais real dos resultados obtidos.

Respostas às Entrevistas Qualitativas – Nerd Monkeys

Empresa	Nerd Monkeys Ltd
Pessoa Entrevistada	Filipe Pina - Sócio Gerente
A sua empresa atua a nível:	Mundial
Como se caracteriza a empresa?	Microempresa
Que tipo de conteúdos desenvolve?	Videojogos
Os conteúdos desenvolvidos são:	Projetos internos e projetos para clientes
Qual é o nº de colaboradores da empresa?	Funcionários internos - Os dois sócios
	Funcionários externos - 6 funcionários em regime de <i>outsourcing</i>
Os Colaboradores da sua empresa (internos e externos) trabalham:	Presencialmente e à distância
Em média, quantos projetos são devolvidos em simultâneo?	Entre 2 e 3 projetos
E em média, quantos projetos são desenvolvidos por ano?	3 Projetos por ano
Como considera os últimos dois anos económicos para sua empresa?	Bastante bons
2.1 A sua empresa verifica vantagens na aplicação da Gestão de Projetos? E desvantagens?	A gestão dos projetos de videojogos é complexa. Todos os videojogos são diferentes o que dificulta a capacidade de reutilizar determinados métodos em diversos projetos. Na calendarização dos projetos, definimos períodos de tempo extra para determinadas tarefas, de modo a termos margem de manobra. Acontece regularmente pensarmos que vamos demorar um determinado período a realizar uma fase e acabamos por demorar mais tempo do que estava previsto. Nos videojogos nós trabalhamos bastante por iteração, o que significa que trabalhamos sobre a mesma tarefa várias vezes até que ela fica bem-feita.

Empresa	Nerd Monkeys Ltd
<p>2.2 A sua empresa aplica uma metodologia oficial de Gestão de Projetos?</p>	<p>Se calhar acabamos por tocar em alguns pontos dos métodos que existem e não sabemos, mas nós vamos adaptando a nossa experiência que temos de modo a conseguirmos atingir os objetivos que pretendemos atingir. Nesta área torna-se difícil utilizar certos instrumentos da gestão projetos, porque isso acaba por quebrar o processo criativo. Eu não vou dizer a um pintor por exemplo, olha tens duas horas para fazer esta cara, porque isto vai prejudicar a capacidade de ele criar. É preferível deixa-lo fluir a sua criatividade, pois isto vai permitir que ele atinja melhores resultados. Existe muitos fatores que não são possíveis de prever e se usamos métodos muito rígidos, o resultado final muitas vezes acaba por ficar aquém do desejado. O objetivo de um jogo é ser divertido e se a pessoa que estiver a fazer-lo não se sentir cativada por ele não vai conseguir cativar o público. Dá-nos sempre margem quando definimos prazos e budgets, por exemplo, se um programador nos diz que demora uma a semana a desenvolver uma tarefa nós contamos com duas, no budget deixamos sempre margem para se for necessário contratar mais uma pessoa. No fundo fazemos sempre uma gestão macro do projeto, isto é, definimos um deadline de acordo o cliente e vamos fazendo uma gestão das tarefas no seu todo, consoante o orçamento que temos.</p>
<p>2.2.1 Qual? Há quanto tempo?</p>	
<p>2.2.2 Existe resistência por parte dos seus colaboradores na aplicação da Gestão de Projeto?</p>	
<p>2.2.3 A Gestão de Projetos é uma atividade aplicada em tempo integral ou parcial?</p>	
<p>2.2.4 Quais são os benefícios que verifica?</p>	
<p>2.3 Se não, porquê? Pretende implementar</p>	<p>Nos projetos de videojogos não existem projetos iguais e é muito difícil de conseguir utilizar as coisas que aprendemos de um projeto e transferi-lo para outro. Por exemplo chegamos a tentar utilizar o <i>gant</i>, onde definíamos os tempos das tarefas, as precedências, mas rapidamente caiu por terra porque os desenvolvimentos que o projeto acaba por tomar com a sua evolução, levam a que rapidamente este fique desatualizado. Nós acabamos por valorizar a nossa experiência porque a aprendizagem que adquirimos com ela, leva-nos a resolver os problemas de uma forma intuitiva e adaptamo-nos mais facilmente. Nós fazemos um planeamento mais macro e tentamos evitar entrar em demasiado detalhe e definir as tarefas mais micro, porque ao longo do projeto e do processo de criação, vão surgindo tantas coisas que são impossíveis de prever que se seguimos processos muito rígidos vamos acabar por limitar o desenvolvimento de aquilo que estamos a criar. Eu já li vários relatórios de empresas grandes de videojogos e elas também não se focam a planear as atividades micro, e preocupam com questões mais macro. Por norma nós temos um orçamento, um determinado prazo e o que fazemos é desenvolver o melhor projeto possível com os recursos que temos.</p>
<p>2.4 Nos projetos desenvolvidos é atribuída a função específica de Gestor de Projetos? Quantas pessoas na empresa ocupam esta função? A quanto tempo?</p>	<p>Sim, na nossa equipa toda a gente tem a liberdade para desenvolver ideias e de dar as suas contribuições e caso uma destas ideias consiga financiamento e passe para a parte de concretização essa pessoa fica responsável por coordenar esse projeto</p>

Empresa	Nerd Monkeys Ltd
<p>2.4.1 O(s) Gestor(es) de Projetos possui(em) experiência ou formação em algum método de GP? Se sim, que tipo de formação?</p>	<p>Não, Não, nós valorizamos as pessoas que têm experiência no processo de produção de videojogos, pois por norma estas pessoas vão conseguir compreender mais facilmente como este processo se desenrola. Nós não contrataríamos uma pessoa da área da gestão pura e dura para gerir um projeto de videojogos, porque ela não ia conseguir fazê-lo pois não têm uma noção de como esta área se desenvolve. Eu costumo utilizar muitas analogias com o cinema e o mercado automóvel para explicar as pessoas que estão de fora desta área como é que as coisas acontecem. Da mesma maneira que um realizador para chegar ao cargo onde está e para coordenar uma equipa de um filme têm de compreender todas as fases do processo de se fazer um filme, também de um gestor de projetos de videojogos, têm de trazer consigo alguma experiência de várias ou de todas as fases de se fazer videojogos, para possa compreender a especificidade de cada função e conseguir aliar esta faceta ao cumprimento dos objetivos. Caso este não tenha esta noção não vai conseguir coordenar a equipa e o projeto convenientemente, por não saber como se desenvolvem as várias fases que o compõem. Portanto ele vai ter de compreender o trabalho que está por detrás, do animador, do técnico de som, do técnico de imagem etc, para conseguir ter uma visão macro e conseguir olhar para o projeto como um todo. E isto só acontece através da experiência e do contacto direto com esta realidade</p>
<p>2.4.2 O Gestor de Projetos é interno a empresa?</p>	<p>Não/Sim</p>
<p>2.4.3 Quais são os benefícios que verifica da existência desta função?</p>	<p>Depende do gestor responsável</p>
<p>2.4.4 Que fragilidades verifica nas competências dos gestores de projeto?</p>	<p>Depende do gestor responsável</p>
<p>2.5 Se não, porquê?</p>	
<p>2.6 O alcance dos objetivos dos projetos desenvolvidos na sua empresa representa algum benefício para os gestores e equipa?</p>	<p>Sim, nós temos um sistema que é caso o trabalho seja para clientes e caso alcancemos os objetivos definidos, atribuímos de bônus a equipa. E mesmo que como foi dito no exemplo de à boca do, o programador diz que consegue fazer o seu trabalho numa semana, mas nós pela nossa experiência definimos duas semanas para terminar aquela tarefa, desde de que os prazos alinhados com cliente sejam cumpridos, eles têm direito a este bônus. Nos projetos internos, as pessoas que desenvolvem o projeto conosco tem direito a uma percentagem dos lucros gerados pela empresa. Deste modo as pessoas que trabalham conosco sentem realmente que são uma parte integrante do projeto, o que é um elemento extremamente motivante e eleva consideravelmente o envolvimento que a equipa tem com os projetos. No caso que falámos há pouco em que o projeto é proposto por um dos colaboradores, a percentagem que ele tem sobre o projeto é maior, e ele irá receber benefícios enquanto o projeto gerar faturas. Tivemos um projeto que foi desenvolvido a uns anos (crime no hotel lisboa), em que as pessoas que participaram ainda estão a receber desse projeto.</p>
<p>2.7 Já garantiu formação em gestão de projetos na sua empresa?</p>	<p>Não</p>
<p>2.7.1 Se sim, que funções tinham os colaboradores que participaram?</p>	
<p>2.8 Se não, Pretende fazê-lo?</p>	<p>Não porque penso neste caso a experiência acaba por ter uma maior relevância para a melhoria do desenvolvimento das pessoas que trabalham conosco</p>

Empresa	Nerd Monkeys Ltd
<p>2.9 Quando seleciona o colaborador para uma função de coordenação, valoriza ou não que este tenha formação em Gestão de Projetos? É um fator de seleção?</p>	<p>Não</p>
<p>3.1 Os Projetos são periodicamente alinhados formalmente e de forma clara com o planeamento estratégico da empresa?</p>	<p>Sim e não, nós tentamos não sair daquilo que é a nossa área. Por exemplo já nos pediram para desenvolver aplicações, mas apesar de até termos capacidades para as conseguir desenvolver, acabamos por não aceitar o trabalho, porque sai daquilo que é o nosso foco que são os videojogos. Ao aceitarmos projetos que não estão de acordo com o “core” da empresa estamos a desajustar as capacidades técnicas das pessoas que trabalham connosco. Ao sair fora do âmbito dos videojogos leva a que as pessoas que trabalham connosco, se sentiam desagradadas e infelizes a trabalhar nesses projetos, o que gera desmotivação. Por isso preferimos aceitar apenas projetos que se relacionem connosco de modo a evitar perder a nossa identidade e de modo a manter as pessoas que trabalham connosco motivadas.</p>
<p>3.3 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Como ocorre o processo de seleção e priorização dos projetos a incluir no portfólio? A entidade verifica as possibilidades existentes e seleciona apenas aqueles que têm capacidade de executar ou após a receção das propostas os projetos são organizados por ordem de prioridade, sendo os mais importantes executados primeiro?</p>	<p>Entre os trabalhos internos à empresa e os projetos para clientes, os clientes têm sempre prioridade. E nestes trabalhos nós recebemos uma série de propostas e realizamos uma série de orçamentos que nunca chegam a acontecer. Em média só 10 % dos orçamentos que realizamos é que chegam a concretizar-se. E eu e o meu sócio percebemos que mesmos nesses casos, muitas vezes os projetos não são para o imediato. Portanto quando existem projetos que se enquadram com aquilo que é a empresa, nós costumamos aceitar de imediato, porque conseguimos sempre encaixá-los, dado ao número de projetos que não se realizam e aos desfasamentos de tempo entre as propostas e a sua concretização. Quando são projetos <i>low budget</i>, de pessoas que por exemplo querem desenvolver um videojogo, mas têm um budget muito baixo, o que nós fazemos é dizer, que é possível, mas temos de encaixar esse trabalho de acordo a nossa agenda, porque ele não nos vai gerar lucro, apenas iria permitir pagar despesas. Da mesma maneira, quando o cliente nos pede um projeto que têm prazos muito reduzidos e que necessitam de prioridade, nós também os aceitamos, mas cobramos a taxa de urgência, pois a rapidez pretendida pelo cliente leva a que tenhamos de contratar mais pessoas para o seu desenvolvimento. Acabamos por ter vantagens com este sistema, porque nos períodos menos atribulados, conseguimos sempre gerar faturação para fazer face aos custos que temos e temos oportunidade de investir no nosso portfólio.</p>
<p>3.5 (Só em caso de ter mais de um projeto em curso em simultâneo) Em média qual é a capacidade que têm de execução da totalidade do portfólio planeado?</p>	<p>100%</p>
<p>3.6 A empresa utiliza algum programa ou ferramenta informática de gestão de projetos? Qual ou quais?</p>	<p>Excel, toda gente sabe trabalhar, toda gente tem acesso, é simples e flexível e permiti-nos estrutura-lo de acordo as nossas necessidades. O Office</p>
<p>4.1 O método que utiliza para gerir os seus projetos mantém-se independentemente do tipo de projeto? Se altera, em que função de que aspetos?</p>	<p>Sim altera, pois, todos os projetos de videojogos são diferentes e nós vamo-nos adaptando a realidade de cada um</p>
<p>4.2 O método que utiliza é aplicado em todos os projetos da empresa?</p>	

Empresa	Nerd Monkeys Ltd
<p>4.3 É feita uma avaliação dos riscos do projeto? Quem é o responsável?</p>	<p>Sim, neste caso antes de desenvolvermos os projetos tentamos sempre perceber quais os possíveis riscos que este poderá ter. Se por exemplo o cliente só pretender desenvolver o jogo em inglês, nós alertamos que isso poderá reduzir bastante o alcance do jogo, porque por exemplo mercados grandes como a china o japão ou a Rússia vão acabar por ter pouca aderência ao jogo. Ou se o jogo tiver muitas falas, ao ponto de gerar quase um mini livro, advertimos o cliente que isso terá custos muito elevados de tradução. Fazemos sempre essa avaliação caso a caso de modo a tentarmos antecipar possíveis entraves que possam surgir mais a frente. Por exemplo tivemos um cliente Americano, que como hábito da cultura, queria desenvolver grandioso e com bastante qualidade, de modo a criar algo espetacular, mas a baixo custo. E tal levou a que um projeto de 6 meses se torna-se num projeto de um ano e meio, pois este cliente acabou por alterar o projeto várias vezes e isso foi cobrado ao cliente. O próprio cliente acabou por desvirtuar o seu próprio projeto e ele acabou por assumir isso, no final. Mas de modo a assegurar o risco do perfil deste cliente, tivemos que orçamentar e faturar as alterações que o cliente ia solicitando, de modo a que nós próprios não acabássemos prejudicados. Portanto é importante que cliente compreenda e esteja ciente destas situações de modo a evitar os riscos que estas situações podem gerar.</p>
<p>4.4 Que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir o cumprimento do budget? E dos prazos definidos?</p>	<p>Nós não utilizamos nenhuma ferramenta formal. Asseguramos sempre que os budgets e os prazos são realizados da forma mais realista possível e que temos margem em ambas as situações.</p>
<p>4.5 E que instrumentos de planeamento e de gestão utiliza para garantir que o âmbito do projeto é cumprido e de modo a evitar desvios do conceito e perda de foco?</p>	<p>Nós não utilizamos nenhuma ferramenta formal. Asseguramos sempre que os budgets e os prazos são realizados da forma mais realista possível e que temos margem em ambas as situações.</p>
<p>5.1 Em média os projetos que desenvolve cumprem o budget definido? E os prazos? E os níveis de qualidade?</p>	<p>2/3, 2/3, 100%</p>
<p>5.2. Como avalia a satisfação dos seus clientes? Habitualmente, os clientes são recorrentes?</p>	<p>Sim, bastante, por norma no início sentem-se um pouco desconfiados com o nosso método de trabalho mais informal, mas a medida que os resultados vão aparecendo, a satisfação tende a aumentar e por norma antes de terminar um projeto já estão a planear o próximo. Temos conseguido sempre assegurar e superar os níveis de qualidade acordados, e cumprimos prazos e valores acordados dentro do previamente definido. Grande parte dos nossos clientes são recorrente, devido a confiança que ganham em nós e naquilo que fazemos.</p>
<p>5.3 Em média, os projetos que desenvolveu geraram mais lucro ou prejuízo para a empresa?</p>	<p>Lucro</p>

Empresa	Nerd Monkeys Ltd
<p>5.4 Quais são os desafios que pensa que a sua empresa ainda deve atingir no desenvolvimento no que toca a gestão de projetos?</p>	<p>A nossa visão de futuro é desenvolver videojogos, divertidos e que gerem entretenimento, pois é este o principal objetivo dos videojogos e da sua indústria. Uma vez numa entrevista uma jornalista perguntou-me quantos milhões eu esperava fazer nos próximos anos e eu ri-me porque a nossa visão não passa tanto por aí, mas por conseguir devolver um jogo que seja muito vendido, para que com o lucro que se consiga eu possa contratar as pessoas que trabalham comigo para serem internos a empresa, mas que mesmo assim eles possam continuar a ter a liberdade que têm para desenvolver os seus projetos. Atualmente ainda somos uma microempresa e não temos essa capacidade. Quando procuramos investimento, se este vier duma grande empresa na área de videojogos, nós podemos explicar a forma como gerimos a nossa empresa de forma mais transparente, pois eles compreendem como esta industria se desenvolve. Se o investimento for por exemplo de um banco ou de uma entidade da área financeira, temos de transparecer uma imagem mais formal, ou caso contrario eles não vão acreditar no nosso projeto. E ao conseguir desenvolver um jogo que fosse muito vendido, a notoriedade que a empresa iria ganhar, iria eliminar essa barreira, porque tínhamos um historial de projetos com margem e o que elevaria a credibilidade da empresa perante estes investidores. Mas nessa altura, nós já não iríamos ter necessidade desse investimento, porque tiramos gerado dinheiro, para nós próprios investirmos. O nosso objetivo principal não fazer “milhões”, porém tal permito-nos chegar a outros objetivos como termos investimento própria, credibilidade perante os investidores e podermos investir nos nossos colaboradores, sem perdermos a liberdade que atualmente lhes é conferida. Os objetivos são continuar a expandir a empresa. Nós atualmente estamos sediados no reino unido, pois existem vários apoios governamentais e incentivos para <i>startups</i> em particular na área de videojogos, para além dos benefícios fiscais que temos, como não pagar IVA. Infelizmente, tive de fechar uma empresa que tive em Portugal a seed studios.</p>

Respostas aos Inquéritos

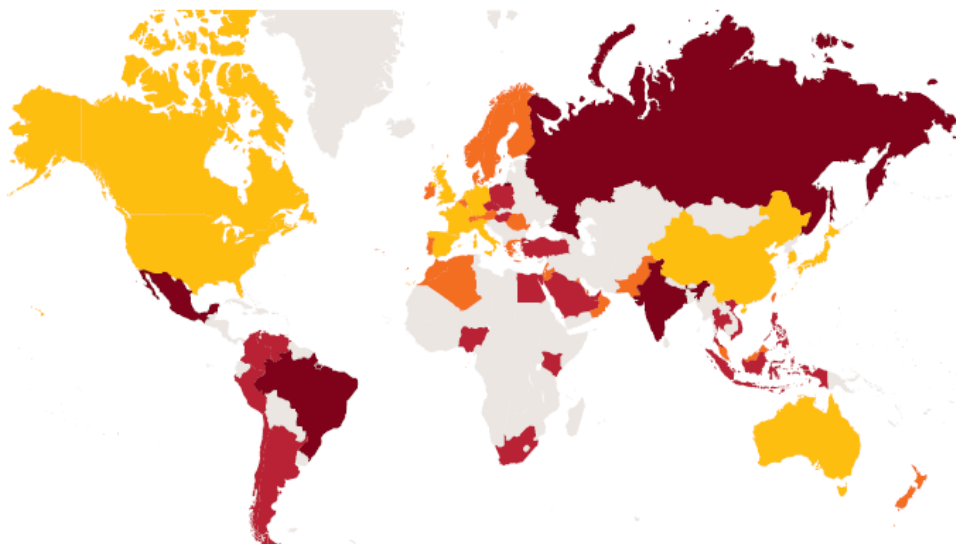
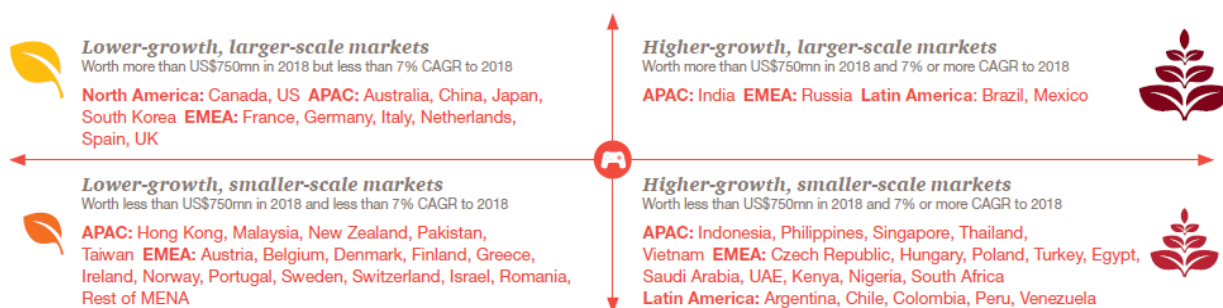
Carimbo de data/hora	30-04-2016 02:24	12-05-2016 13:08	13-05-2016 11:53	13-05-2016 12:41
1.1 Nome da empresa	Battlesheep	Nerd Monkeys Ltd	Neb Studios, Lda (Guilherme Afonso)	Neb Studios Lda (João Marchante)
1.2 A sua empresa atua a nível:	Mundial	Mundial	Mundial	Mundial
1.3 Como se caracteriza a sua empresa?	Microempresa	Microempresa	Microempresa	Microempresa
1.4 Os Colaboradores da sua empresa (internos e externos) trabalham:	A distância	Ocorrem ambas as situações	Ocorrem ambas as situações	Ocorrem ambas as situações
1.5 Os conteúdos desenvolvidos são:	Ambas as situações	Ambas as situações	Ambas as situações	Na sua maioria projetos externos, para clientes
1.6 Quais são as principais dificuldades operacionais que enfrenta no seu negócio? (Selecione todas as dificuldades que verifica)	Cumprir os prazos, Garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido	Garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido, Garantir uma boa comunicação interna (equipa de projeto) e externa (stakeholders – Ex: Clientes, patrocinadores, fornecedores), evitando conflitos, falhas de comunicação ou de coordenação), Definir atempadamente os riscos do negócio e planear formas de os gerir, Assegurar financiamento para os projetos internos	Definir a Estratégia do Negócio	Definir a Estratégia do Negócio, Definir atempadamente os riscos do negócio e planear formas de os gerir
Definir e cumprir o âmbito e o fora de âmbito do projeto	2	2	2	2
Cumprir os prazos	4	3	3	2
Cumprir o orçamento	1	2	2	2

Garantir a qualidade pretendida no tempo e com o custo definido	3	1	3	2
Coordenar a equipa	1	2	3	2
Garantir uma boa comunicação interna (equipa de projeto) e externa (stakeholders – Ex: Clientes, patrocinadores, fornecedores), evitando conflitos, falhas de comunicação ou de coordenação)	1	4	3	3
Definir atempadamente os riscos do projeto e planear formas de os gerir	1	3	2	2
2.1 Nos projetos desenvolvidos é atribuída a função específica de Gestor de Projetos ou equivalente? (Se não, seguir para o grupo 3)	Sim	Não	Sim	Sim
2.2 Se sim, quais são as funções do gestor de projeto (Selecione todas as atividades asseguradas pelo Gestor de Projeto)?	Relatar à gestão o Status do Projeto, Monitorizar e controlar o projeto, Desenvolver e implementar a metodologia padrão, Desenvolver a gestão de projetos na organização, Implementar e gerir sistemas de informação de projetos, Desenvolver as competências da equipa, nomeadamente através de formação, Gestão da informação – organização, periodicidade, etc, Coordenar e integrar um portfólio de projetos, Aconselhar a gestão, Participar no planeamento, Identificar, priorizar e selecionar projetos, Alocar recursos, Implementar e gerir os riscos, Gerir a		Monitorizar e controlar o projeto, Implementar e gerir sistemas de informação de projetos, Gestão da informação – organização, periodicidade, etc., Coordenar e integrar um portfólio de projetos, Participar no planeamento, Identificar, priorizar e selecionar projetos, Alocar recursos, Implementar e gerir os riscos, Gerir a comunicação interna e externa	Relatar à gestão o Status do Projeto, Monitorizar e controlar o projeto, Desenvolver e implementar a metodologia padrão, Desenvolver a gestão de projetos na organização, Implementar e gerir sistemas de informação de projetos, Coordenar e integrar um portfólio de projetos, Participar no planeamento, Implementar e gerir os riscos

	comunicação interna e externa			
3.1 Na gestão dos projetos da sua empresa (através ou não de uma metodologia oficial), quais destes aspetos estão contemplados (Selecione todas as opções que executa)?	Prazos, Âmbito e fora de âmbito do projeto, Custo, Comunicação interna e externa, Riscos, Qualidade, Recursos Humanos, Integração, Aquisições	Prazos, Âmbito e fora de âmbito do projeto, Custo, Comunicação interna e externa, Riscos, Qualidade, Recursos Humanos, Integração, Aquisições	Prazos, Âmbito e fora de âmbito do projeto, Custo, Comunicação interna e externa, Qualidade, Recursos Humanos, Integração	Prazos, Custo, Riscos, Qualidade, Recursos Humanos
3.6 Que área da sua empresa é responsável por gerir os projetos da sua empresa	Gestão	A pessoa que desenvolveu a ideia ou design normalmente gere o projeto com a administração	Gestão	Nenhuma
3.2 Quando a sua empresa desenvolve um ou mais projetos, quais destes instrumentos são utilizados para a sua gestão e controlo (Selecione todos os instrumentos que utiliza)?	Cronograma, Declaração de Âmbito do Projeto, Orçamento, Lista de atividades, Especificação dos outputs do projeto, Matriz de responsabilidades de cada elemento da equipa do projeto, Procedimentos de validação dos outputs do projeto, Estudo de viabilidade técnica	Cronograma, Orçamento, Plano de comunicação interna e externa, Estudo de viabilidade técnica. Por norma os projetos são mais práticos e menos documentais	Cronograma, Orçamento, Lista de atividades, Especificação dos outputs do projeto, Matriz de responsabilidades de cada elemento da equipa do projeto, Procedimentos de validação dos outputs do projeto, Plano de comunicação interna e externa, Diagrama das atividades com os respetivos períodos coincidentes, Avaliação do retorno do projeto	Cronograma, Declaração de Âmbito do Projeto, Orçamento, Documento de abertura do projeto, Lista de atividades, Especificação dos outputs do projeto, Avaliação da satisfação do cliente, Diagrama das atividades com os respetivos períodos coincidentes
3.3 A sua empresa pratica alguma dos seguintes procedimentos? (Selecione todos os procedimentos que utiliza)	Existe uma lista formal dos projetos ativos?, Os projetos são organizados em categorias?, Existe um repositório único de informações que reúne todos os dados sobre os projetos desenvolvidos?, As informações dos projetos são sumariadas e colocadas num mapa ou relatório para a gestão?, Os projetos são formalmente cancelados quando deixam de fazer sentido para a estratégia da empresa ou deixam de ser viáveis?, Os projetos possuem o valor esperado e o	Os projetos possuem o valor esperado e o retorno formalmente calculado?	Os projetos são organizados em categorias?, Existe um repositório único de informações que reúne todos os dados sobre os projetos desenvolvidos?, Os projetos possuem o valor esperado e o retorno formalmente calculado?, O portfólio é regularmente avaliado em relação aos objetivos estratégicos da empresa?	Os projetos possuem o valor esperado e o retorno formalmente calculado?, O portfólio é regularmente avaliado em relação aos objetivos estratégicos da empresa?

	retorno formalmente calculado?			
4.1 Quais são os principais problemas que verifica na Gestão e Desenvolvimento dos seus projetos? (Selecione todos os problemas que verifica)	Não cumprimento de prazos	Mudanças do âmbito do projeto, Mudanças de prioridades ou não existência, Estimativas incorretas	momentos com muitos trabalhos ao mesmo tempo para o mesmo gestor de projeto.	Não cumprimento de prazos, Mudanças de prioridades ou não existência, Estimativas incorretas, Falta de uma metodologia de apoio

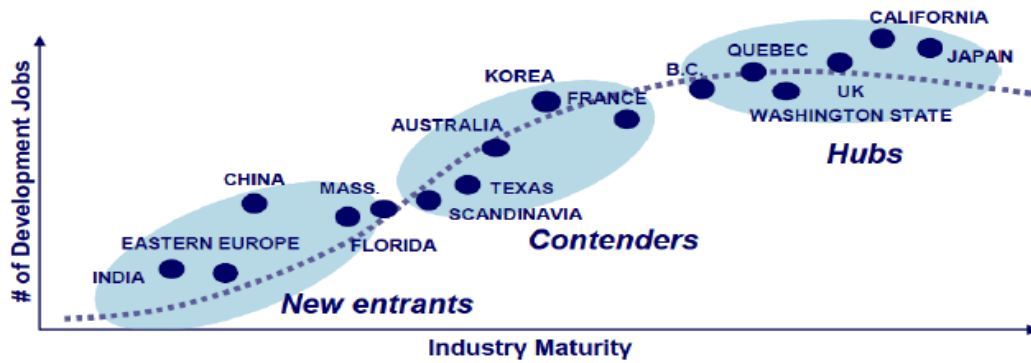
Mercado Global de Videojogos Segmentado pela Taxa Prevista de Crescimento e Escala, 2013-2018



Source: Global entertainment and media outlook 2014–2018, PwC, Informa Telecoms & Media

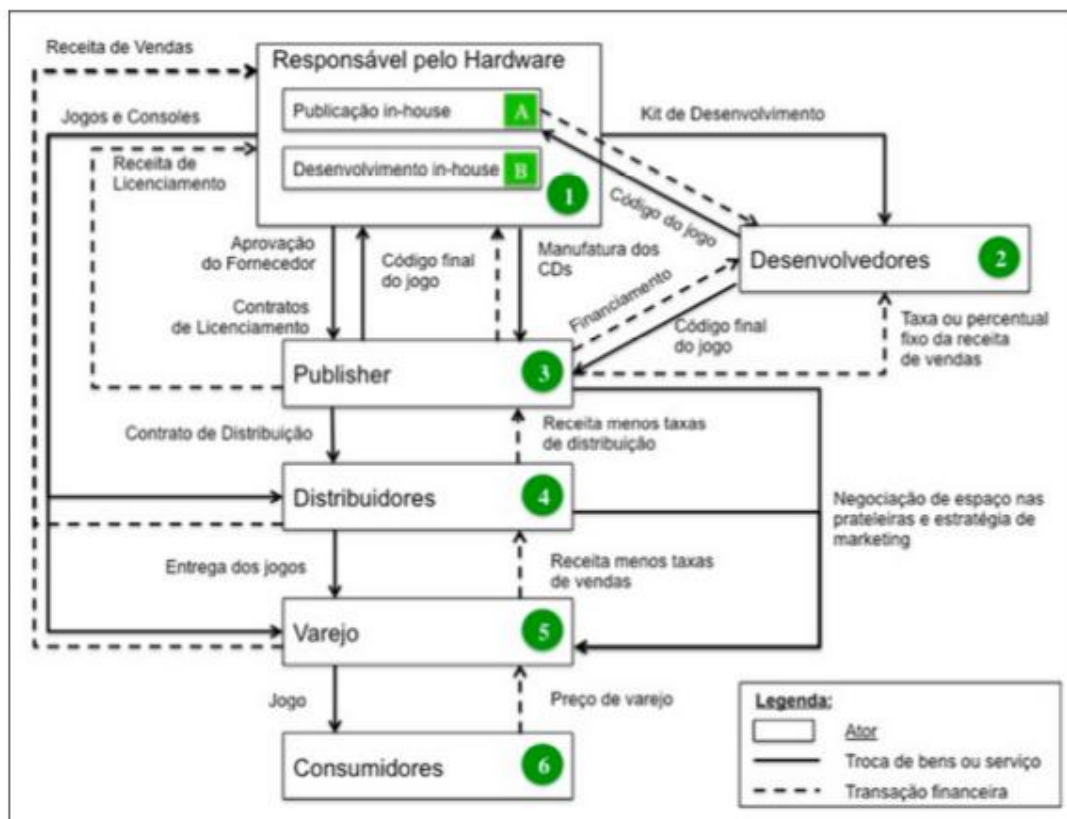
Anexo 9 - Maturidade e Tamanho dos Centros de Desenvolvimento de Videojogos. Fonte: GEDIGames, 2014

Maturidade e Tamanho dos Centro de Desenvolvimento de Videojogos



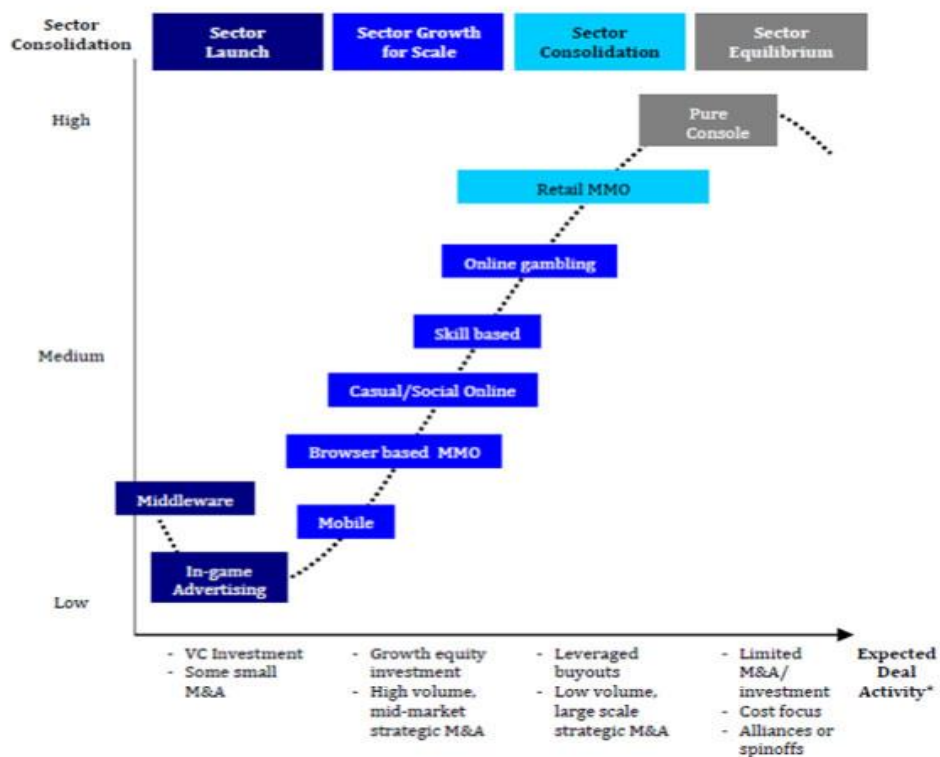
Anexo 10 - Cadeia de Produção dos Videojogos. Fonte: Johns, 2006

Cadeia de Produção dos Videojogos



Anexo 11 -Estágios de Consolidação dos Diferentes sectores da Indústria dos Videojogos. Fonte: Digicapital, 2012 (Bleumers, et al., 2012)

Estágios de Consolidação dos Diferentes sectores da Indústria dos Videojogos

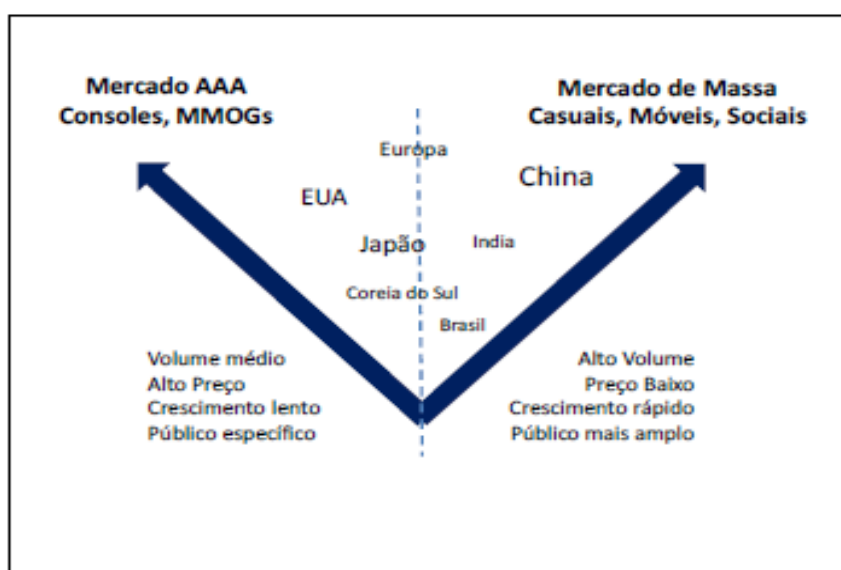


Anexo 12 - Ranking de Editores de Videojogos 2014. Fonte: Metacritic, 2015

Ranking de Editores de Videojogos 2014

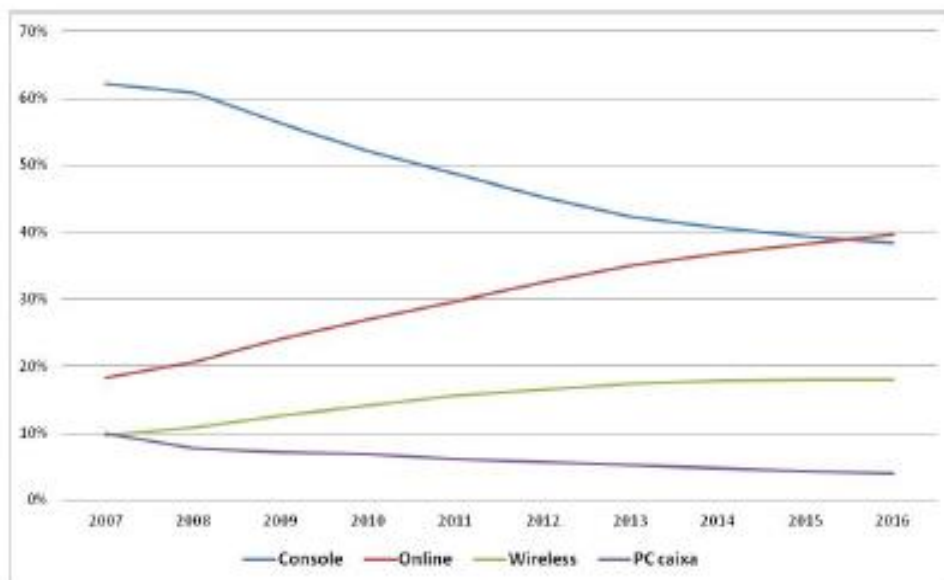
Posição	Editores	País
1	Nintendo	Japão
2	Ubisoft	França
3	Electronic Arts	EUA
4	Sony	Japão
5	Square Enix	Japão
6	Microsoft	EUA
7	Bandai Namco Games	Japão
8	Activision Blizzard	EUA

Divisão do Mercado -Mercado AAA e Mercado de Massa



Fonte: Digicapital (2012)

Evolução da Participação das diferentes plataformas nas receitas



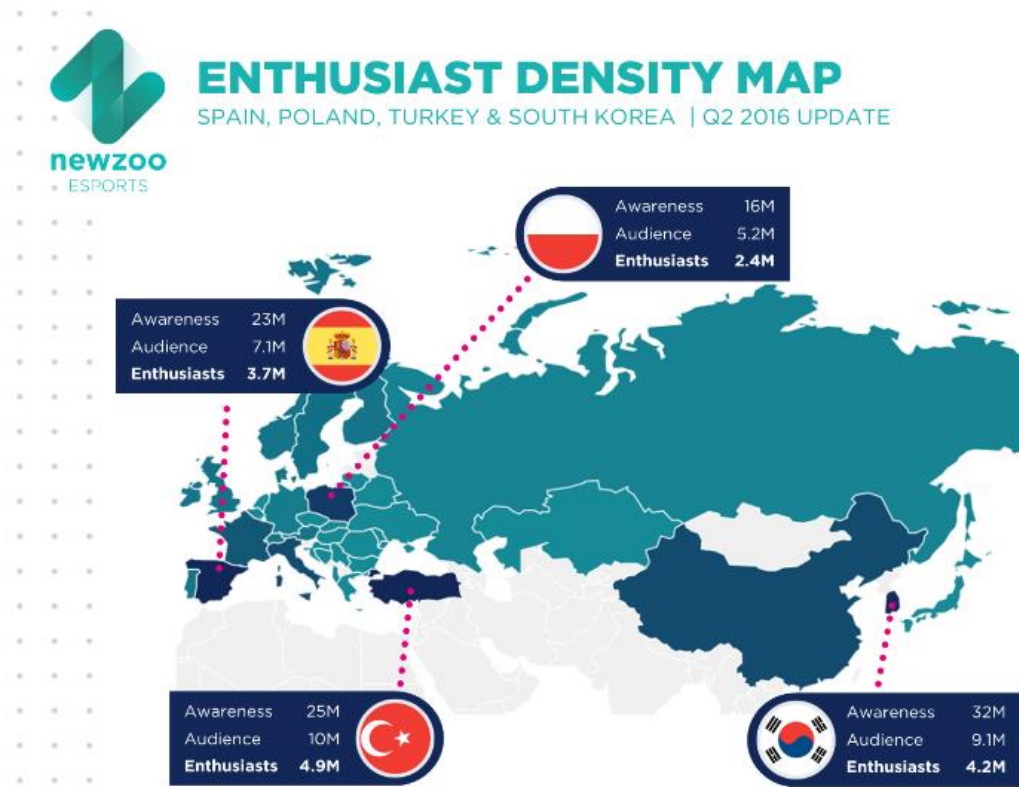
Nota: Os dados se referem somente a jogos de entretenimento, sem considerar os serious games

Previsão do Crescimento do Mercado dos Videojogos por Meio de Distribuição

Global video game market by component (US\$ millions)											2012-16
Component	2007	2008	2009	2010	2011p	2012	2013	2014	2015	2016	CAGR
Console games	26,964	32,006	30,106	28,946	27,493	27,106	26,861	27,703	28,899	30,477	
% Change	28.4	18.7	-5.9	-3.9	-5.0	-1.4	-0.9	3.1	4.3	5.5	2.1
Online games	7,897	10,829	12,921	15,019	16,796	19,475	22,225	25,071	28,176	31,394	
% Change	37.4	37.1	19.3	16.2	11.8	16.0	14.1	12.8	12.4	11.4	13.3
Wireless games	4,176	5,729	6,748	7,815	8,789	9,901	11,008	12,114	13,194	14,249	
% Change	25.1	37.2	17.8	15.8	12.5	12.7	11.2	10.0	8.9	8.0	10.1
PC games	4,346	4,055	3,798	3,777	3,462	3,375	3,312	3,252	3,195	3,141	
% Change	-3.1	-6.7	-6.3	-0.6	-6.3	-2.5	-1.9	-1.6	-1.8	-1.7	-1.9
Total end-user spending	43,383	52,619	53,573	55,557	56,540	59,857	63,406	68,140	73,464	79,261	
% Change	25.5	21.3	1.8	3.7	1.8	5.9	5.9	7.5	7.8	7.9	7.0
Advertising	1,066	1,403	1,628	1,902	2,183	2,492	2,800	3,103	3,414	3,715	
% Change	55.2	31.6	16.0	16.8	14.8	14.2	12.4	10.6	10.0	8.8	11.2
Total	44,449	54,022	55,201	57,459	58,723	62,349	66,206	71,243	76,878	82,976	
% Change	26.1	21.5	2.2	4.1	2.2	6.2	6.2	7.6	7.9	7.9	7.2

Sources: PricewaterhouseCoopers LLP, Wilkofsky Gruen Associates

EGAMES – Mapa da Densidade dos Adeptos Entusiastas da Modalidade

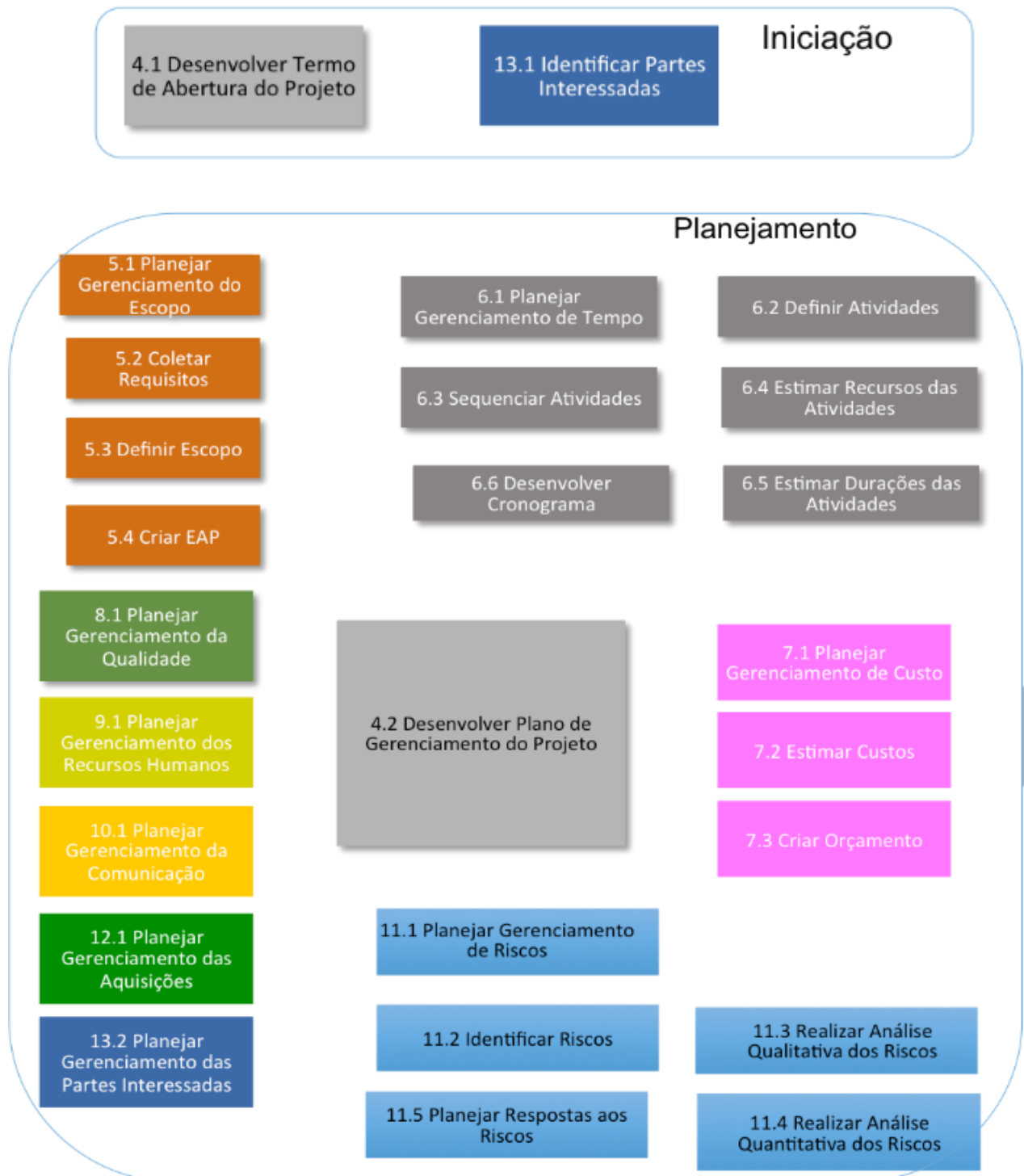


Funções na Cadeia de Videojogos

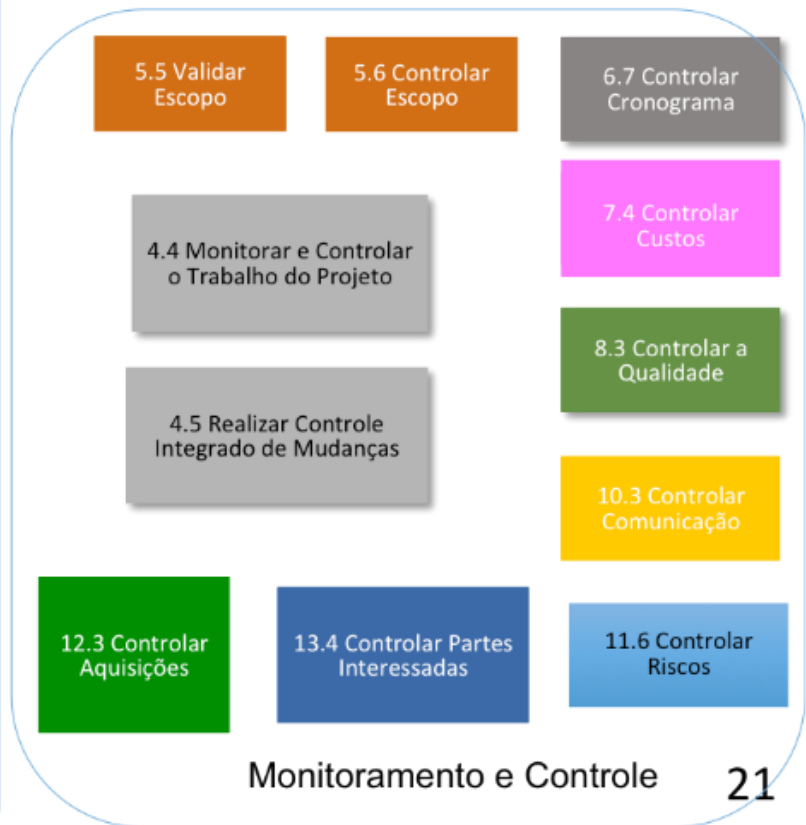
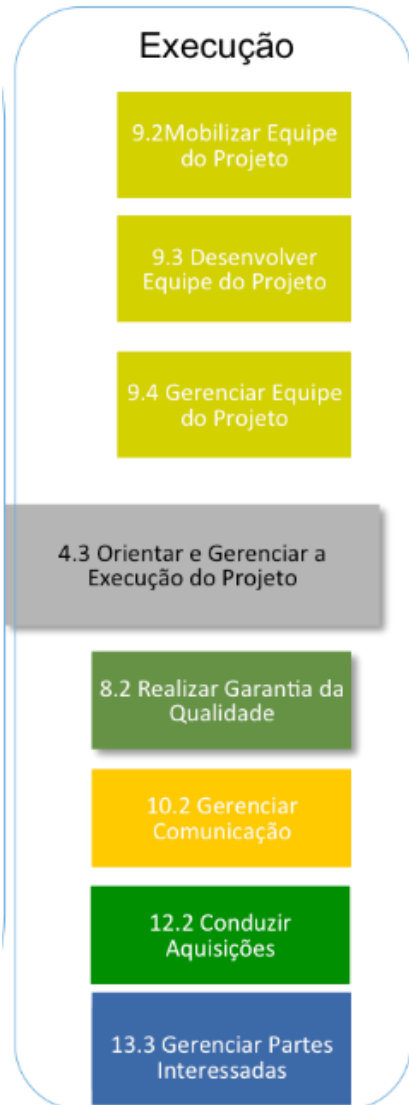
Editores	<p>Empresas responsáveis todos os aspectos envolvidos em levar um jogo até o consumidor final, a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atuar na Produção de novos títulos • Contratação das empresas desenvolvedoras e gestão do processo de desenvolvimento. • Depuração, teste e outras garantias de qualidade do jogo. • Proteção de licenças, sejam elas de Propriedade Intelectual, Propriedade Criativa, direito sobre as músicas, marcas ou tecnologias de terceiros, entre outros direitos que devem ser observados e negociados. • Produtização do jogo, incluindo a composição e impressão de manuais, compra de embalagens, arte de capas, compra e impressão de mídias, etc. • Negociação e manutenção de relacionamento com varejistas, distribuidores físicos e outros canais de distribuição digital, incluindo a negociação de ações de merchandising. • Divulgação do produto, seja ela física ou digital, através de anúncios, inserção em mídia impressa ou falada, ações em feiras e eventos, websites, etc. <p>Além dessas responsabilidades o Editor é o principal financiador do desenvolvimento dos jogos, suportando todos os encargos financeiros decorrentes das atividades acima descritas.</p>
Desenvolvedores	<p>Empresas com competência técnica para conduzir e/ou coordenar o total desenvolvimento dos jogos. Faz parte de suas atribuições:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir a arquitetura técnica dos jogos • Conduzir a criação artística do visual do jogo • Selecionar ferramentas, linguagens, frameworks e outros elementos técnicos condizentes com as plataformas para as quais os jogos serão desenvolvidos. • Programação dos Jogos • Contratar e coordenar a ação de terceiros para suprir competências adicionais específicas, tais como serviços de arte e animação, som e dublagem, captura de movimentos, etc. • Manter relacionamento técnico com fabricantes de hardware e softwares para garantia de compatibilidade e de melhor exploração do potencial oferecido pelos diversos componentes relativos à plataforma de jogo e às plataformas de comunicação. <p>Desenvolvedores independentes são pessoas físicas ou jurídicas que podem assumir, além das atividades descritas acima, todas as atribuições de um Editor, com o objetivo de publicar seus próprios títulos, Mods ou outros DLCs.</p>
Estúdios de Arte e Animação	<p>Empresas especializadas na criação artística e na exploração de sofisticados recursos de animação, com competência para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concepção artística e desenvolvimento de personagens, cenários, objetos. • Desenvolvimento da animação de todos os elementos que compõem o ambiente de jogo, individualmente e em interação. <p>Atuam como prestadores de serviço para Desenvolvedores, complementando suas competências como especialistas.</p>
Estúdios de	Empresas especializadas na ambientação sonora dos jogos, com competências tais

Som e Dublagem	<p>como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edição de som • Composição de temas musicais, • Incorporação de temas de terceiros (licenciados) • Narração e Dublagem de personagens <p>Atuam como prestadores de serviço para Desenvolvedores, complementando suas competências como especialistas.</p>
Estúdios de Captura de Movimento	<p>Também conhecidos como estúdios de MoCap (Motion Capture), estas empresas investiram e se especializaram na aplicação de caros e sofisticados equipamentos para a captura de movimentos de atores para utilização na animação de personagens digitais.</p> <p>Estes estúdios podem oferecer serviços como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Captura de Movimentos • Gerenciamento de Filmagem e processamento de dados • Integração com motores de animação <p>Atuam como prestadores de serviço para Desenvolvedores, complementando suas competências como especialistas.</p>
Laboratórios de Teste	<p>Laboratórios de Teste são empresas especializadas na validação de softwares, assumindo a responsabilidade por realizar testes de componentes, testes de jogabilidade e todos os demais tipos de testes que sejam necessários para assegurar a qualidade do jogo como produto final. Atuam como prestadores de serviço para Editores, complementando suas competências como especialistas no controle de qualidade.</p>
Gravadores de CD/DVD	<p>Empresas responsáveis pela mídia que suportará os jogos. Papel frequentemente assumido por fabricantes de mídia, que podem também oferecer os serviços de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Masterização • Prensagem (ou gravação) • Impressão e identificação gráfica das mídias • Embalagem <p>Atuam como prestadores de serviço para Editores, complementando suas competências.</p>
Agências de Marketing	<p>Agências de comunicação com competência para assumir as funções de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações Públicas / Assessoria de Imprensa • Elaboração e execução de estratégias de divulgação • Ações de promoção / merchandising junto ao varejo <p>Atuam como prestadores de serviço para Editores, complementando suas competências como especialistas em sua área.</p>
Desenvolvedores de Plataformas de Software	<p>Empresas desenvolvedoras de plataformas de software, tais como Sistemas Operacionais ou Drivers, que criam componentes, engines ou frameworks específicos para ampliar a experiência dos usuários na execução de jogos eletrônicos. Empresas como a Microsoft, a Apple ou a Dolby Labs disponibilizam gratuitamente aos desenvolvedores de jogos seus SDKs e suporte técnico especializado para que novos recursos técnicos sejam explorados em novos jogos.</p> <p>Atuam, portanto, como parceiros técnicos dos Desenvolvedores.</p>
Fabricantes de Processadores	<p>Empresas como a Intel e a AMD, que disponibilizam para as empresas desenvolvedoras de jogos suas placas e processadores, bem como assistência técnica para que seus novos produtos e novos recursos possam ser rapidamente explorados em jogos de grande projeção. Desta forma visam estimular os consumidores de jogos para PC a adquirir seus produtos no futuro para usufruírem de uma experiência cada vez mais fantástica e instigante.</p> <p>Atuam, portanto, como parceiros técnicos dos Desenvolvedores.</p>
Fabricantes de Processadores Gráficos	<p>Assim como os fabricantes de processadores, as empresas fabricantes de Chips Gráficos para multimídia e jogos (i.e. Nvidia e ATI) também colocam gratuitamente à disposição das empresas desenvolvedoras placas, SDKs e todo o suporte necessário para que seus novos produtos e novos recursos sejam rapidamente explorados em jogos de grande projeção. Desta forma visam também estimular os consumidores de jogos para PC a adquirir seus produtos no futuro para usufruírem de uma experiência</p>

Fases do Modelo PMBOK – Gestão de Projetos



PMBOK® 5a. Ed



<http://virtual-illusion.blogspot.pt/2010/03/artistas-portugueses-de-animacao.html>

Sábado, março 20, 2010

Artistas Portugueses de Animação Digital e Efeitos Visuais

No meu antigo post sobre os artistas 3d nacionais recebi vários comentários com nomes adicionais, alguns dos quais foram atualizados no próprio post, mas julgo que os nomes que me chegaram entretanto já justificam novo apontamento. Mais do que isso a qualidade dos talentos que entretanto descobri deixaram-me completamente estupefacto. Desconhecia a existência de tantas pessoas a trabalhar na indústria de efeitos visuais e animação digital fora de Portugal, nomeadamente em Inglaterra.

Muitos deles foram para UK fazer mestrados em Visual Effects, Scenography, Digital Effects, etc. Outro formaram-se em Portugal e rumaram ao estrangeiro para trabalhar em empresas como Framestore, Double Negative, Crytek, ILM, etc. Outros trabalham em Portugal na Ingreme, Seed Studios, Pato TV, BlueShark Studio, etc.

Algumas destas pessoas trabalharam em filmes como: 007 - Quantum of Solace (2008), 2012 (2009), Sherlock Holmes (2009), Where the Wild Things Are (2009), UP (2009), Wolfman (2010), Prince of Persia: The Sands of Time (2010), Clash of the Titans (2010).

Para saber mais, e entrar em contacto direto com esta comunidade foi criado há poucos dias o grupo CG Luso no LinkedIn pelo Carlos Cidrais. Com este grupo espera-se a criação de uma plataforma de contacto consistente e capaz de fomentar a troca de ideias assim como potenciar a colaboração, seja entre artistas a trabalhar em solo nacional, seja no estrangeiro.

Fica aqui uma lista mais exaustiva de pessoas que trabalham na área em Portugal e no estrangeiro, com links para páginas onde se podem consultar portefólios e reels, assim como links para as empresas no estrangeiro e em Portugal, correndo sempre o risco de deixar muitas pessoas de fora.

Ficamos muito impressionados ao olhar para esta lista com o facto de UK aparecer com tanta predominância, começa a perceber-se porque temos tão pouco 3d em Portugal, a grande maioria dos nossos artistas está no estrangeiro. Veja-se esta afirmação do Carlos Cidrais num post no Dimensao3.com "a dada altura éramos 9 portugueses a trabalhar na Framestore !". Nove portugueses com estas qualificações numa só empresa é um número muitíssimo elevado.

Afonso Salcedo - Pixar (EUA)
André Pinguinha - freelancer (Portugal)
André Silveira - freelancer (Portugal)
Artur Leão - Ingreme (Portugal)
Bruno Lopes - Arqui300 (Portugal)
Bruno Mayor - Dandelion Studios (UK)
Bruno Simões - MPC (UK)
Carlos Cidrais - freelancer (UK)
Carlos Correia - Locomotion London (UK)
Carlos Santos - Generator Post (Finlandia)
Cláudio Jordão - KotoStudios (Portugal)

Daniel Durão - Universal Production Partners (Republica Checa)
David Anastácio - Illusive Studios (Portugal)
Diogo Valente - Dreamlab (Portugal)
Diogo Vieira - Visual Labs (Portugal)
Duarte Victorino - Partizan (UK)
Fábio M. Silva - Guerrilla-Games, SCEE (Holanda)
Fernando Martins - freelancer (Portugal)
Filipe Carvalho - Ate ao Fim do Mundo (Portugal)
Francisco Paim - Prime advertising (Portugal)
Hélder Lopes - Seed Studios (portugal)
Hélder Pinto – Blizzard (EUA)
Hélder Real - freelancer (Portugal)
Hugo Guerra - Jellyfish Pictures (UK)
Hugo Kiekeben - Generator Post (Finlandia)
Hugo Silva - Prime Advertising (Portugal)
Ivo Sousa - freelancer (UK)
João Sapiro Vaz Josue - 3 Points Studios (Espanha)
João Seabra - Jump Willy (Portugal)
Jorge Pimentel - Framestore (UK)
José Carlos Poeiras - Pura Imagem (Portugal)
José Alves da Silva - freelancer (Portugal)
Luís Cardoso - SSY London (UK)
Luís Miguel Duarte - YDreams (Portugal)
Luís Mouta - freelancer (Portugal)
Marco Ferreira - SIC (Portugal)
Marco Godinho - Axis Animation (UK)
Marco Leal - freelancer (Portugal)
Marco Peixoto - BlueShark Studio (Portugal)
Marco Vale - GS - Vortex Games Studios (Portugal)
Mário Domingos - Pato TV (Portugal)
Miguel Ângelo - freelancer (Portugal)
Miguel Garção - Biodroid Entertainment (Portugal)
Miguel Madaíl de Freitas - freelancer (Portugal)
Nelson Painço - Arqui300 (Portugal)
Nuno Conceição - Illusive Studios (Portugal)
Nuno Moreira - freelancer (Portugal)
Omar Fernandes - freelancer (Portugal)
Paulo Silva - Zona Paradoxal (Portugal)
Pedro Mota Teixeira - freelancer (Portugal)
Pedro Murteira - freelancer (EUA)
Pedro Pinto - freelancer (Portugal)
Pedro Santos - Double Negative (UK)
Raul Tavares - freelancer (Portugal)
Ricardo Megre - freelancer (UK)
Ricardo Silva - MPC (UK)
Rodrigo Lacerda - Zed Filmes
Rui Romano - Ingreme (Portugal)
Sandro Henriques - Cinesite (UK)

Sérgio Duque - freelancer (Portugal)
Tiago Santos - CIS Vancouver (Canada)
Tiago Sousa – Id Software
Tiago Beijoco - BlueShark Studio (Portugal)

Se separo os nomes das mulheres é apenas para reforçar a ideia de que apesar de ser uma área que tem sido fortemente dominada por homens, é muito bom ver mulheres portuguesas a aparecer e a impor-se no meio. Por isso aqui ficam alguns dos nomes,

Ana Gomes - Double Negative (UK)
Ana Luísa Santos - freelancer (Canada)
Ana Mestre - Double Negative (UK)
Cláudia Carvalho - Uli Meyer Animation Studios (UK)
Joana Garrido - Lucasfilm Animation, ILM (Singapore)
Anabela Faria - freelancer (Portugal)
Sandra Murta - MPC (UK)
Sandra Pinto - freelancer (Portugal)
Caroline Pires - freelancer (UK)

Anexo 20 - *Porque falhou a YDreams? As explicações de António Câmara. Fonte: Rádio Renascença*

http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?did=182107

Porque falhou a YDreams? As explicações de António Câmara

23 mar, 2015 • João Carlos Malta

António Câmara quis lutar com a Tom Tom e destronar o iPhone. A luta agora é pela sobrevivência da empresa, que discute o seu futuro com 180 credores.



Pensou grande, quis ser grande, mas o crescimento está a ter dores. Muitas. A YDreams, que chegou a ser considerada a empresa mais inovadora do país, está agora a discutir o futuro com 180 credores. A **Renascença** consultou o Processo Especial de Revitalização (PER), em que o presidente da empresa, António Câmara, explica quais os motivos que levaram a empresa a falhar e as razões porque acredita que é viável. A estratégia, a gestão e a conjuntura prejudicaram uma "empresa que estava à frente do seu tempo".

O pioneirismo da empresa, que tem sede na Costa da Caparica, era a dois níveis, segundo a própria escreve no PER: os mapas e serviços baseados em localização e os jogos baseados em localização. No início do milénio, a YDreams batia-se taco a taco no desenvolvimento de tecnologia com empresas como a Tom Tom e a Navetch (actual Foursquare). A primeira factura agora 2,3 mil milhões de euros e a segunda 500 milhões de euros. Nessa altura, tudo eram louvores e elogios. Em 2007, António Câmara foi galardoado com o Prémio Pessoa.

A tecnológica nacional, que tem como maior acionista o Grupo Espírito Santo (através de uma capital de risco da ES Ventures), nunca passou das dezenas de milhões de euros, e atualmente tem às costas uma dívida de 18 milhões de euros que põe o futuro em risco, que levou à entrada de um PER no Tribunal do Barreiro no fim do ano passado.

Avisos antigos

A situação não é nova. Já havia avisos que vinham do passado. Nos relatórios às contas do grupo que conta com nove empresas, relativos aos anos de 2011 e 2012, a auditora francesa Mazars escreve que "os prejuízos anuais da sociedade-mãe absorveram a totalidade do capital social sendo os capitais próprios negativos pelo que a continuidade das operações depende do apoio continuado dos acionistas. A reconstituição dos capitais próprios é imprescindível".

Também em 2011, começam a surgir os primeiros sinais com rumores de problemas na empresa. Alguns trabalhadores a reclamar salários em atraso. Mas, publicamente, aparece a notícia da entrada da YDreams na Bolsa de Frankfurt.

Os últimos cinco anos foram deteriorando a saúde da empresa, até que, em Novembro deste ano, António Câmara, Edmundo Nabais Nobre e José Miguel Remédio, três dos fundadores da empresa e que figuram entre os principais acionistas, reúnem-se na margem Sul do Tejo.

Analizam a situação económica e financeira, fazem estimativas de negócio para 2014 e consultam o acionista principal, representado através da capital de risco ESV II, do grupo que entretanto se desmoronou, e chegam a uma conclusão: há que negociar com os credores para evitar o fim da empresa.

Do olimpo à dívida

O que levou a este ponto? As explicações de António Câmara aos credores, inscritas no PER, começam por reconhecer falhas a nível da gestão. O professor universitário assume que "não dispôs do talento de gestão necessário para converter a superioridade tecnológica em resultados no mercado".

Segue-se no argumentário o Portugal periférico. "A localização da empresa em Portugal impediu-a ainda de beneficiar de ecossistemas estruturados de negócios de tecnologia como são Amesterdão (Tom Tom) ou Silicon Valley (Foursquare)", explica a empresa.

Câmara e a sua equipa de gestão admitem falhas na organização e na estratégia delineada. O "sistema organizacional não permitiu que emergissem 'campeões' disponíveis para liderarem unidades de negócio focadas nestas oportunidades", reconhece.

A forma como a empresa atacou o mercado levou à aposta em projetos pagos, que sempre tiveram prioridade sobre o desenvolvimento de produtos, mais morosos e em que as receitas são incertas. Houve uma exceção: a área de jogos em que fez um investimento considerável no desenvolvimento. Podia ter sido o início de uma nova era. Não foi. "O facto de os resultados dessa aposta terem sido negativos reforçou a preferência pelos serviços seguros, em detrimento dos produtos arriscados", sublinha a YDreams no PER.



Foto: YDreams

Conta que houve o falhanço de expectativas que não teve a adequada resposta. A conjuntura também não ajudou. Estávamos em 2009 e as expectativas de vendas chegaram a ser de 20 milhões de euros. Estava tudo contratado e adjudicado. Principal cliente: o Estado.

Tudo certo? Não, tudo errado. A crise vem e dos 20 milhões muito pouco chega. Mas, entretanto, já tinha havido um "crescimento exponencial da equipa orientada para a venda e prestação de serviços". A anulação da maioria dos projetos incluídos neste conjunto de projetos públicos teve uma consequência

imediate: um decréscimo no volume de vendas de aproximadamente 45%. E outra que daí decorreu: no final de 2010, a YDreams está uma situação de incumprimento com o Estado, e com a banca.

Mais: a crise obrigou a empresa, que tem ou teve como clientes ou parceiros empresas como a Adidas, Coca-Cola, Microsoft, L'Oréal, Carrefour, Sonae e Intel, a reduzir o número de trabalhadores de 150 no final de 2009 para 100 trabalhadores no final do ano seguinte.

Para diminuir o peso da dívida e capitalizar as diferentes unidades de negócio, a YDreams lançou um ambicioso plano de vendas de ativos e angariação de investimento. No entanto, reconhecem, isso não aconteceu ao mesmo tempo que se deu um agravamento crescente da situação financeira da YDreams.

A situação, segundo a tecnológica, "põe em risco a sobrevivência da empresa" devido à pressão de credores e a exposição a potenciais processos judiciais por incumprimento de compromissos. Neste momento, esses processos entre trabalhadores e Estado somam já 22 ações judiciais. Frase-resumo: "Nos últimos cinco anos, a YDreams sofreu com uma crise devastadora que o país tem atravessado". Os relatórios de contas da empresa presentes neste PER mostram que em 2010, 2011 e 2012, foram todos anos com resultados negativos que variaram entre prejuízos que vão desde os 1,6 milhões e os 2,5 milhões de euros. A **Renascença** tentou que António Câmara comentasse estas questões. Por e-mail, o empresário respondeu que não podia emitir outro comentário que não o seguinte: "[Transmitir] a confiança absoluta que tenho na resolução da situação".

Armas para o futuro

A tecnológica afirma que continua a ser "uma empresa líder nos serviços baseados na localização (location based services), realidade aumentada, electrónica impressa e robótica".

No portefólio apresenta ainda "soluções em mais de 700 projetos, para mais de 50 empresas em mais de 25 países", em mercados como a publicidade, retalho, educação e entretenimento.



Um projeto da YDreams em Xangai, China. Foto: YDreams

Os prémios internacionais são mais que muitos e as distinções nacionais tiveram o apogeu com a nomeação como empresa mais "inovadora de Portugal em 2009".

E depois há o nome. Com créditos firmados. O reconhecimento internacional é planetário com citações em jornais internacionais como o "New York Times", o "Financial Times", o "Guardian", o "Libération", ou blogues como o Mashable ou o Cool Hunting. A CNN, a Fox e a CNBC Europe são outros meios em que a YDreams emergiu.

Na argumentação da empresa para convencer os credores promete-se que a liderança tecnológica da YDreams pode traduzir-se no comando global do mercado de "Internet of things" (Internet das coisas), estimado pela Cisco em 13,3 mil milhões de euros. Mas há uma condição: "Para o atingir tem de

ultrapassar a difícil situação económica em que se encontra, e para isso decidiu candidatar-se a um PER".

A tecnológica revela ainda que há projetos que podem relançar a empresa como o "World as a Browser" (mundo como um navegador de internet), que permite partilhas nas redes sociais através de botões existentes em qualquer superfície ou suporte físico, como autocolantes, posters ou etiquetas. E há ainda uma estratégia diferente: a internacionalização é a nova ambição, com o Brasil a aparecer como destino primordial do novo GPS de negócios da empresa.

A YDreams já encetou contactos com os principais credores e avança que receptividade "tem sido muito razoável", pelo que é expectável a obtenção de acordo com dois terços dos credores, tal como o PER obriga para que tenha sucesso.

Anexo 21 - Empresas portuguesas tentam vingar na arte dos videojogos. Fonte:RTP

http://www.rtp.pt/noticias/economia/empresas-portuguesas-tentam-vingar-na-arte-dos-videojogos_n780344

Empresas portuguesas tentam vingar na arte dos videojogos

Christopher Marques/ Pedro A. Pina, RTP08 Nov, 2014, 19:05 / atualizado em 10 Nov, 2014, 17:49 | [Economia](#)

| Pedro A. Pina, RTP

Não é fácil, mas parece possível. Num setor dominado por um pequeno conjunto de multinacionais, há empresas portuguesas a dar cartas nos videojogos. São sobretudo projetos de pequena dimensão, onde a verdadeira paixão representa um segundo emprego. Tudo porque, na maioria das vezes, é preciso mais do que talento para conseguir vencer.



A oportunidade apareceu e Nélio agarrou-a em 2008. “Havia várias empresas em Portugal à procura de outras que pudessem produzir jogos para publicitar os seus produtos e serviços”, explica um dos fundadores da Battlesheep. A empresa emprega hoje duas pessoas a tempo inteiro e recorre a freelancers e a outros estúdios quando é necessário.

“É uma forma de reduzirmos os nossos custos ao mínimo”, justifica Nélio Codices, que marca presença na primeira edição da *Lisboa Games Week*. A empresa começou por produzir apenas para clientes, mas acabou por iniciar a criação própria de videojogos, para aumentar a sua independência. De um total de 12 jogos próprios, o Bounty Monkey é o mais famoso, somando cerca de 300 mil downloads.



“É um número interessante, sobretudo porque não fizemos uma grande campanha de marketing”, explicou o jovem à RTP. O jogo está disponível para Android e iOS de forma gratuita, com as receitas a serem provenientes da publicidade e de algumas subscrições pagas que permitem aceder a conteúdo adicional. Mesmo assim, são muito poucos os clientes que aderem ao conteúdo pago.

As lojas online, sobretudo para dispositivos móveis, tornaram muito mais fácil a publicação de jogos. “Nesta década, que ainda não chegou a metade, Portugal já produziu mais jogos, quer em quantidade

como em qualidade, do que na década passada”, explica Ivan Barroso, autor do livro “História dos Videojogos”.

Mas a facilidade em publicar não significa que o mesmo tenha a visibilidade necessária.

Investir em *marketing*

“Há pessoas que têm conseguido viver, mas é mais sobreviver”, desabafa Nélio. “Como não há investimento, não temos capacidade para fazer campanhas de marketing e fazer com o que os nossos produtos sejam visíveis.

Uma preocupação que não é exclusiva de Nélio. Aos 23 anos, Ana Bettencourt está a criar um jogo com mais uma dezena de colegas. Não constituíram ainda uma empresa e estão já cientes das dificuldades para que o seu produto se torne realmente visível.

Para muitos, a produção de videojogos é mais um *hobby*, sendo necessário ter outro emprego.

“Mesmo quem já tem uma faturação constante, não sente a confiança para abandonar o trabalho do dia-a-dia”, explica Nélio

“É um risco que tem de ser muito bem analisado”, conclui o jovem empreendedor.

“Podemos ter o melhor jogo do mundo, se as pessoas não souberem dele, não serve de nada”, receia a jovem. O grupo quer continuar a desenvolver o jogo, para depois procurar um publisher ou um investidor que os possa ajudar nesta missão. Por agora, continuam em trabalho contínuo para concluir o projeto.

“Acordo de manhã, sento-me ao computador, almoço no computador, janto no computador e vou dormir”, explica Ana. Mesmo sem empresa, ela e os seus companheiros entregam-se de corpo e alma a um projeto no qual acreditam.

“É impossível fazer um jogo e não acreditar no que se está a fazer”, até porque, admite, “a coisa mais fácil é desistir”.



Ana começou a trabalhar no jogo Beetle’s Land há mais de um ano, com um colega. Hoje são mais de uma dezena de jovens que se dedicam ao projeto, sem uma certeza de rendimento, nem garantias de lucros para todos. “O sonho é maior”, lembra a jovem de 23 anos.

"Dá para sobreviver"

À medida que a tecnologia avança as empresas multiplicam-se. Para muitos jovens, os videojogos passam de uma diversão à verdadeira profissão. É o caso de Maike Domingues, que tem hoje 24 anos.

“Sempre tive aquela vontade de fazer jogos”, afirma o jovem que foi desenvolvendo conhecimentos ao longo dos anos. Os amigos foram-se juntando, foram conhecendo novas pessoas, até que uma editora se mostrou interessada no projeto. Todos acabaram por deixar a Faculdade, para dedicar-se em exclusivo aos videojogos. Em 2013, surgiu a empresa Arkavi que emprega seis jovens a tempo inteiro.

“É um bocado um mito que é muito difícil viver dos videojogos”, considera, embora realce que “não vivemos à grande e à francesa”, mas “dá para sobreviver”.

O jogo de estratégia está hoje à venda no portal Steam. Lords of the Black Sun começou a ser vendido, a preço inferior, ainda na fase de desenvolvimento, permitindo a entrada de fundos e o aperfeiçoamento do software. A empresa partilha as receitas da venda com uma editora e com a plataforma onde o jogo é vendido.

Mike Domingues considera que é preciso mais investimento e mais experiência na área. Mas não duvida que esta será a sua profissão: “Não me imagino a fazer outra coisa”, afirma o jovem de 24 anos.

O jovem de Leiria quer agora receber críticas dos jogadores para poder ir melhorando o jogo, antes de poder lançar conteúdos adicionais para o projeto. Ao mesmo tempo, a Arkavi já se encontra a trabalhar num novo projeto, que deverá ser lançado em 2015 e se destina a um público diferente.

“Há pessoas que conseguem fazer disso profissão”, afirma o historiador de videojogos Ivan Barroso. Acrescenta que há também muitos que trabalham na área em part-time e que não deixam de ter sucesso. O jogo Quest of Dungeons é feito por uma só pessoa e será o primeiro jogo português a estar disponibilizado na Xbox One, a mais recente consola da Microsoft, explicou à RTP.



“Quem tiver uma ideia, nós desenvolvemos as ferramentas de desenvolvimento, fornecemos equipamento e ajudamos a colocá-las em todo o mundo”, explica Alexandre Mestre, gestor de produto da Xbox. Os jogos ficam disponíveis na loja online da consola, havendo mais alguns estúdios nacionais com projetos em andamento, segundo o representante da Microsoft.”

O fisco devora as pernas"

Os produtores nacionais lamentam a falta de apoio para o setor. “O fisco devora as pernas nos primeiros anos”, considera o especialista na área Ivan Barroso. Refere que falta sustentabilidade a uma atividade que, acredita, poderia ser uma bandeira do país.

“Há possibilidade de tornar isto uma grande representação de Portugal lá fora”, afirma, considerando que é um produto que é facilmente exportável, por conseguir chegar rapidamente a uma grande quantidade de público.

“Já há bons estúdios, conseguimos fazer alguns bons jogos, e há tendência para que se desenvolva”, considera Pedro Silveira, membro da organização da Lisboa Games Week.

“Como é óbvio, não estamos na linha da frente. Mas acho que quando nos metemos nas coisas, caminhamos para chegar ao topo”, acrescenta.

Num setor onde vencer é difícil, são centenas de jovens que seguem o sonho. Ana Bettencourt, ainda no princípio, salienta o espírito da comunidade e dos restantes grupos e empresas.

“Não fazia ideia que havia esta comunidade, ajudam-se uns aos outros”, afirma, considerando que foram muito bem recebidos. “A maior parte deles trabalha que se desunha e não ganha nada e, mesmo assim, faz montes de coisas”, afirma.

Também ela está confiante que conseguirá fazer um bom produto, mas há ainda lacunas na promoção dos videojogos nacionais, para assegurar que estes cheguem ao maior número de pessoas possível. Também nos videojogos é preciso mais do que talento para se vencer.

Videojogos portugueses

Conheçam alguns das produções nacionais mais recentes.

Texto: [Ricardo C. Esteves](#)

Publicado no dia 7 de Mar de 2014 às 19

O que é nacional é bom, já dizia o velho ditado. Pois bem, neste caso é mesmo verdade. A produção de videojogos em Portugal já existe desde os primórdios da indústria, com o clássico Paradise Cafe (miúdos, não pesquisem este jogo), mas nos últimos anos a produção nacional conheceu um boom considerável, de tal forma que começa a ser difícil acompanhá-los a todos.

Por esse mesmo motivo, decidimos publicar este artigo especial dedicado aos títulos mais recentes, onde a exceção é Undersiege, que apesar de já ter uns bons anos, é possivelmente o jogo mais relevante produzido em Portugal, ou pelo menos, o de maior renome internacional. Outros projetos, como Walk in the Dark, não estão presentes, mas não foram esquecidos e se puderem, devem pesquisá-los. De qualquer forma, aqui não vão encontrar um artigo crítico, mas antes um espaço de divulgação, onde permitimos que as produtoras pudessem dar a conhecer os seus projetos aos nossos leitores. Assim, sem mais demoras, aqui ficam alguns dos títulos recentes mais relevantes do mercado português.



Under Siege

Plataformas: PS3/PSN

Preço: € 4.99

Produtora: Seed Studios

"Under Siege é um jogo de estratégia e ação em tempo real, onde se comanda um pequeno grupo de heróis contra um imenso exército invasor. Tendo como cenário um ambiente de fantasia medieval, inclui uma campanha a solo e suporte multijogador até dois jogadores. Foi desenvolvido para ser jogado com o comando Dualshock 3 ou com o novo comando de movimento PlayStation Move.

O Editor de Jogo é uma das grandes mais-valias do Under Siege ao possibilitar aos utilizadores a criação dos seus próprios mapas e modos de jogo. Embora tenha sido lançado há 3 anos atrás, Under Siege continua a ser um marco no desenvolvimento de videojogos em Portugal continuando a ser o mais caro projeto de sempre desenvolvido em terras lusas e o único editado para uma plataforma PlayStation. Também existe uma opção Trial na PSN, que permite experimentar o jogo antes de o comprar."



Inspector Zé e Robot Palhaço em Crime no Hotel Lisboa

Plataformas: Win, Mac, Linux

Preço: € 9.99

Produtora: Nerd Monkeys

"Um crime estranho ocorreu no Hotel Lisboa, um homem cometeu suicídio com 14 facadas nas costas ao mesmo tempo que tomava o seu último café tranquilamente. Este caso com contornos contraditórios era demasiado complexo para o Agente Garcia resolver pelo que ele decidiu contratar a única dupla de detectives na cidade capaz de o solucionar: o mítico Inspector Zé e o inconfundível Robot Palhaço.

Crime no Hotel Lisboa é um videojogo de aventura de apontar e clicar inspirado nas clássicas aventuras dos anos 80 e 90. Adota um design típico da época tendo sido criado inteiramente usando a técnica de "pixel art". O próprio videojogo corre numa resolução nativa de 256x192, a mesma resolução usada pelo velhinho ZX Spectrum 48k e a mais recente Nintendo DS. Crime no Hotel Lisboa está atualmente à espera de aprovação no Steam Greenlight e encontra-se em desenvolvimento para as plataformas iOS e Android."



Hush

Plataformas: PC, PS4, Wii U, Xbox One, Android e iOS*

Preço: Previsto de € 15. € 10 para apoiantes.

Produtora: GameStudio 78

"Hush", o primeiro título da GS 78, gira em torno de Ashlyn, uma rapariga que, de forma inesperada, se vê num orfanato onde acontecem estranhos fenómenos. Para atingir o seu objectivo, Ashlyn tem que ultrapassar o medo e muitos obstáculos. Uma aventura com elementos de RPG (role-playing game) à mistura, com espaço para cenas de aventura/acção, mas também para puzzles e momentos mais estratégicos."

Hush terá um formato episódico, e estão previstos pelo menos três capítulos. Mais serão produzidos dependendo do sucesso das campanhas de financiamento. O mesmo se aplica às plataformas do jogo. Quanto melhor correr o financiamento de Hush, mais plataformas vão acolher o nosso projeto.

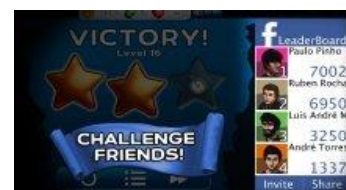
*Plataformas estimadas, tudo depende da campanha de financiamento.



Smash IT! Adventures
 Plataformas: iOS, Android
 Preço: free-to-play
 Produtora: Bica Studios

"Smash IT! Adventures é um jogo que mete os Jogadores lado-a-lado com a irreverente bruxinha Agnes afim de esmagar literalmente todos os seus adversários - os vorazes Blarghins que estão a devorar todos os animais do planeta. Este é o primeiro projeto da Bica Studios e com o qual ambicionamos criar o melhor jogo dentro do género dos "smashers" através da conectividade com as redes sociais, presença de personagens carismáticas e uma jogabilidade simples mas viciante!"

A Bica Studios anunciou recentemente que entrou num acordo de parceria com a Thumbstar Games, que passará a ser a editora do jogo. Smash IT! Adventures será lançado, numa primeira fase, na Nova Zelândia e depois de um período de teste de mercado, chegará aos restantes territórios.



Depths
 Plataformas: iOS (eventualmente), Android
 Preço: free-to-play
 Produtora: Immersive Douro

"Um jogo que obriga o jogador a explorar rapidamente ambientes subaquáticos para conseguir chegar ao fim de cada desafio da maneira mais eficaz possível. Pelo caminho existem obstáculos como a vida marinha ou minas à muito esquecidas que podem transformar o jogador num monte de sucata.

O jogo tem um sistema de Score que permite aos jogadores que se ligarem com o seu facebook, concorrerem pela melhor pontuação em cada nível. O jogador pode ainda comprar várias atualizações temporárias que facilitam a jogabilidade durante o nível em que são ativadas."



Johnny Scraps : Clash of Dimensions

Plataformas: iOS, Android

Preço: € 0.99

Produtora: Immersive Douro

"Depois de ter sido atirado para outra dimensão por um cientista maléfico, o Porco terá que derrotar uma série de desafios e inimigos que o impedem de voltar para casa e impedir a destruição do mundo!

Neste Hack&Slash o jogador terá que usar tanto as habilidades do Porco como as da sua versão naquela dimensão, em níveis diferentes, podendo jogar cada um destes níveis em 10 modos diferentes. Cada nível requer um certo numero de medalhas, obtidas ao derrotar cada desafio, para ser desbloqueado."

Muito dinheiro em jogo

ECONOMIA

25.09.2015 às 15h49

A mais valiosa indústria de entretenimento não é o cinema ou a música, mas os videojogos. Só este ano, deverão render €81 mil milhões. E são muitos os portugueses que dão cartas nesta área e há quem trabalhe lá fora em algumas das empresas mais apetecíveis do mercado. E se lhe dissermos que um dos jogos mais populares do mundo foi feito no nosso país? Os portugueses estão definitivamente na jogada

VÂNIA MAIA

Jornalista

Aos 9 anos, parecia-lhe inacreditável que carregar num botão pudesse desencadear ações no ecrã à sua frente. A sua vida mudou quando a mãe lhe ofereceu uma consola Nintendo. "A partir do momento que tive consola em casa, o tempo que passava a jogar aumentou exponencialmente. Foi a minha perdição", confessa, divertido, David Amador, 31 anos. A curiosidade em desvendar a interação entre os botões e o ecrã conduziu-o ao curso de Engenharia Informática no Instituto Politécnico de Portalegre, a quase 300 quilómetros de casa, em Vila Nova de Milfontes. Tudo o que aprendia tentava aplicar aos videojogos, mas não chegou a terminar o curso devido a uma oferta de trabalho, já no universo com que sonhava. Entre as várias mudanças de emprego, foi sempre trabalhando nos seus próprios jogos. "Às vezes deixava o trabalho durante alguns meses e dedicava-me só aos jogos", explica. Quando o dinheiro acabava, voltava a procurar emprego.



1 / 9

Sérgio Varanda, 33 anos - Diretor da Unidade Móvel da Miniclip Quando foi desafiado para desenvolver o departamento de jogos para plataforma móveis da empresa, Sérgio viu vantagens em trazer a unidade para Portugal



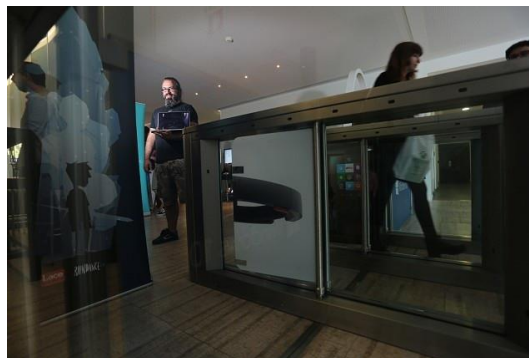
2 / 9

A Miniclip, uma plataforma de jogos online, tem o seu principal centro de desenvolvimento instalado em Oeiras. Emprega cerca de cem pessoas em Portugal e está a recrutar 30 elementos. Sérgio Varanda conheceu o atual CEO da empresa quando trabalhava no Skype, em Londres, e ele desafiou-o a criar a unidade móvel da Miniclip há seis anos.



3 / 9

Nuno Folhadela, 31 anos - CEO Bica Studios Vender a empresa por vários milhões à Disney ou à Microsoft é um dos sonhos do presidente executivo do estúdio português



4 / 9

Tiago Loureiro, 39 anos - Fundador da Rain Dance LX O jogo que está atualmente a desenvolver, Between Me and the Night, contou com um orçamento de 100 mil dólares (\$89 mil), financiados por investidores do Reino Unido



5 / 9

Filipe Pina, 36 anos - Co-fundador da Nerd Monkeys A sua empresa anterior, a Seed Studios, lançou o Under Siege (Playstation 3), o jogo mais caro alguma vez produzido em território nacional, com um orçamento de €1,4 milhões



6 / 9

Luís António, 32 anos - Artista 3D Como não encontrou cursos em Portugal à altura, aprendeu 3D em regime autodidata, durante um ano, antes de se candidatar a empregos no estrangeiro



7 / 9

David Amador, 31 anos - Fundador do Upfall Studios Deixou a Sapo no início deste ano para se dedicar em exclusivo à versão para a consola X-Box do seu jogo mais bem-sucedido. Quest of Dungeons, lançado no ano passado.

Aos 9 anos, parecia-lhe inacreditável que carregar num botão pudesse desencadear ações no ecrã à sua frente. A sua vida mudou quando a mãe lhe ofereceu uma consola Nintendo. "A partir do momento que

tive consola em casa, o tempo que passava a jogar aumentou exponencialmente. Foi a minha perdição", confessa, divertido, David Amador, 31 anos. A curiosidade em desvendar a interação entre os botões e o ecrã conduziu-o ao curso de Engenharia Informática no Instituto Politécnico de Portalegre, a quase 300 quilómetros de casa, em Vila Nova de Milfontes. Tudo o que aprendia tentava aplicar aos videojogos, mas não chegou a terminar o curso devido a uma oferta de trabalho, já no universo com que sonhava. Entre as várias mudanças de emprego, foi sempre trabalhando nos seus próprios jogos. "Às vezes deixava o trabalho durante alguns meses e dedicava-me só aos jogos", explica. Quando o dinheiro acabava, voltava a procurar emprego.

Deixou a Sapo no início deste ano para se dedicar em exclusivo à versão para a consola X-Box do seu jogo mais bem-sucedido. Quest of Dungeons, lançado no ano passado, foi aprovado pelos utilizadores da Steam (uma plataforma de venda de jogos), que votam nos jogos que querem ver distribuídos, em apenas seis dias. "Neste momento, os meus rendimentos vêm do Quest. Consigo financiar-me e ao próprio projeto através do jogo", conta, orgulhoso, o programador da Upfall Studios, a empresa constituída apenas por ele próprio. Trabalha muitas vezes com pessoas de outros países que não conhece pessoalmente. O critério é o portefólio. Metade dos jogadores do Quest estão nos Estados Unidos, mas quantos são é uma incógnita, pelo menos, para o público. Nesta, como noutras áreas, o segredo é a alma do negócio.

Na maior parte dos casos em que as empresas conseguem atrair investidores ou apoios de plataformas de partilha de jogos ou marcas de consolas, por exemplo, são obrigadas a assinar os chamados non-disclosure agreements, que as vincula a não revelarem publicamente nenhum dado sobre o negócio.

MARAVILHOSO MUNDO MOBILE

Rogério Ribeiro, 37 anos, do Game Studio 78, com uma equipa fixa de 6 pessoas (mais alguns freelancers), explica que, muitas vezes, os investidores não cobrem só as despesas de produção do jogo: "também investem no potencial do projeto". O secretismo à volta desta indústria, que agora começa a despontar em Portugal - hoje existem perto de uma centena de estúdios, há cinco anos eram menos de vinte -, dificulta o cálculo relativamente ao valor que ela representa para a economia nacional. Ivan Barroso, 35 anos, professor e autor de vários livros sobre videojogos, estima que a indústria portuguesa esteja "na casa dos sete dígitos", ou seja, falamos de milhões de euros.

O autor de História dos Videojogos relaciona a explosão de estúdios em Portugal com o advento dos jogos digitais, que não estão dependentes da distribuição física em larga escala, bastando a partilha nas lojas online: "Antes era preciso encontrar editoras, produtoras... Hoje bastam cliques com o rato", simplifica. Mas há outro elemento decisivo na equação: os smartphones. Fazer jogos para plataformas móveis exige menos recursos e o apetite por esta distração portátil não para de crescer. Nos próximos três anos, o volume de negócios dos videojogos para smartphones e tablets deverá crescer 15% em todo mundo. Em Portugal, estima-se que possa ascender aos €35 milhões em 2020. O Spawn Studios nasceu em S. João da Madeira, Aveiro, focado, precisamente, no mobile. Atualmente, a equipa de cinco pessoas está a desenvolver Crazy Bikers III, com um orçamento de 100 mil euros, inteiramente financiados pelos dividendos da versão anterior, Crazy Bikers II, que conquistou 8 milhões de downloads, sobretudo nos EUA e na Europa, mas também na China, um mercado em franco crescimento - 23% só no último ano, valendo €21 mil milhões. O jogo é gratuito, mas tem conteúdo pago, este modelo freemium permite jogar sem pagar nada ou comprar o acesso a mais conteúdos. A publicidade dentro do jogo é outra das fontes de receita.

COMPETIÇÃO GLOBAL

A concorrência é forte. No ano passado, descarregaram-se 500 jogos por dia na App Store, mas 90% das receitas ficaram concentradas em vinte títulos. Ficar milionário de um momento para o outro, como aconteceu aos fundadores da finlandesa Rovio, não é tão fácil como parece. O jogo Angry Birds foi a sua 52.^a tentativa...

Há quatro anos, Filipe Pina, 36 anos, esteve próximo de chegar mais longe na alta-roda dos videojogos. A empresa que detinha na altura, a Seed Studios, lançou o Under Siege (Playstation 3), o jogo mais caro alguma vez produzido em território nacional, com um orçamento de €1,4 milhões - angariados através de fundos europeus, investidores particulares e empréstimos de elementos da equipa. "Estávamos no sítio errado à hora errada", lamenta Filipe. Apesar das boas críticas, o lançamento de Under Siege coincidiu com o ataque informático à Sony (detentora da Playstation) que deixou os utilizadores sem acesso aos jogos durante um mês e fez desaparecer os registos de 70 milhões de jogadores. Filipe não desistiu e hoje está à frente da Nerd Monkeys, que conta com uma equipa de cinco pessoas. No ano passado, lançaram o jogo Crime no Hotel Lisboa. "Neste momento, tudo o que recebemos reinvestimos. O objetivo é fazer jogos que vendam o suficiente para manter a empresa e financiar os próximos projetos", explica.

Apesar da facilidade com que hoje se colocam jogos na rede, com tanta oferta não é fácil ser visível aos olhos do público. E se há grandes empresas capazes de investirem um milhão por dia em publicidade para se manterem no topo, outras são obrigadas a serem mais criativas. "Traduzir os jogos no máximo de línguas possíveis, inglês, mandarim, russo, japonês... É uma forma de chegar a mais pessoas", revela Filipe. O Under Siege, por exemplo, estava traduzido em oito línguas.

APETITE POR PORTUGAL

Outra forma eficaz de chegar ao público sem gastar milhões é através da influência dos youtubers, verdadeiros líderes de opinião para as novas gerações, que publicam vídeos das suas prestações nos jogos e alcançam milhões de visualizações. Quanto mais gostam do jogo, mais o publicitam. Este é, aliás, um dos fenómenos atuais com maior potencial de expansão, o Esports consiste em ver outras pessoas jogarem, assistindo a torneios entre grandes jogadores, por exemplo, e representa um elevado potencial publicitário. Afinal, é também este o modelo de negócio das transmissões de jogos de futebol.

A realidade aumentada e virtual serão outras das grandes tendências para os videojogos do futuro, sendo o futuro daqui a um ou dois anos. O estúdio portuense Ground Control mostrou o Cosmonaut, que exige a utilização de Oculus Rift (óculos de realidade virtual), no mais recente encontro organizado pela Microsoft, o Game Dev Camp, que reuniu profissionais nacionais e internacionais da área dos videojogos, em Portugal, na semana passada.

Tiago Loureiro, 39 anos, começou a programar ao mesmo tempo que aprendia a ler, hoje é um programador cotado internacionalmente, mas sempre optou por trabalhar a partir de Portugal, o seu projeto mais recente é a RainDance LX. Confessa ter dificuldade em projetar o futuro da indústria, mas arrisca: "O mobile vai rebentar mais cedo ou mais tarde. Para se manterem no topo, as empresas têm de fazer campanhas de milhões. Um clique no Facebook pode custar 25 dólares. Não é sustentável." Quanto a Portugal, o potencial é inegável: "Temos condições para atrair investimento. Além de excelentes profissionais, os salários e as rendas são mais baixos do que em cidades como Londres." Tiago revela que são vários os amigos estrangeiros que lhe têm feito perguntas sobre a atual efervescência de jogos portugueses e que mostram interesse em instalar-se no País. A Miniclip, detida pelos chineses da Tencent, instalou um dos seus principais centros de desenvolvimento de jogos mobile em Portugal (ver

caixa), assim como a Marmalade, também ligada aos dispositivos móveis, que abriu um escritório em Lisboa.

Outro dos sinais da vitalidade da indústria é a 3.^a edição do evento Trojan Horse Was a Unicorn, a decorrer em Troia até sábado, dia 19, que reúne algumas das maiores empresas de jogos, animação, 3D e cinema. As gigantes Blizzard e Disney são algumas das que estarão a recrutar. André Luís, 34 anos, promotor do evento, garante que esta será a última edição em Portugal devido à falta de sensibilidade dos investidores: "Não é só uma questão económica, é de mentalidade, e isso demora anos a mudar."

'SHOW ME THE MONEY'

A dificuldade em encontrar investidores é umas principais queixas dos estúdios portugueses. À exceção da Portugal Ventures, organismo público de capital de risco, poucos estão dispostos a investir num negócio de alto risco. Os portugueses voltam-se para investidores estrangeiros ou saem do País. A luso-brasileira Helana Santos, 30 anos, considerada, este ano, uma das melhores programadoras do Reino Unido, lembra que em Inglaterra há benefícios fiscais para quem investir em empresas de videojogos e isenções de impostos para quem as fundar. Ivan Barroso lamenta a falta de apoios. "Os jogos são, provavelmente, o produto português mais facilmente exportável", defende.

Guilherme Carvalho, 24 anos, artista 3D, em vez de sair do País optou por só trabalhar para clientes estrangeiros a partir de Loulé. Recebe entre €170 a €265 por dia. Um game designer (que cria as regras de interação do jogo), por exemplo, pode receber cerca de €1500/mês em Portugal. No Reino Unido, o ordenado ronda os 3 mil euros. Precisamente o que recebe João Silva, 23 anos, concept artist (designer do jogo) na Crytech, sediada em Frankfurt, Alemanha, com 400 funcionários e jogos orçamentados em €60 milhões. "Cresci rodeado de pessoas sempre ansiosas por irem de férias", conta, "mas eu sinto-me sempre em férias. É bom fazer as pessoas sonhar". E, já agora, gastar uns trocos.