

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**LUCAS COIMBRA SOARES CRUZ**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA  
DESENVOLVEDORA DE JOGOS PARA COMPUTADOR**

**Orientador:** Prof. Dr. Rodrigo Miranda

**UBERLÂNDIA**

**2022**

**LUCAS COIMBRA SOARES CRUZ**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA  
DESENVOLVEDORA DE JOGOS PARA COMPUTADOR**

Trabalho apresentado à Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, atendendo à disciplina de Trabalho de Curso II, do curso de graduação em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Rodrigo Miranda

**UBERLÂNDIA**

**2022**

**LUCAS COIMBRA SOARES CRUZ**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ANÁLISE DE VIABILIDADE DE UMA EMPRESA  
DESENVOLVEDORA DE JOGOS PARA COMPUTADOR**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Professor Dr. Rodrigo Miranda

---

Professor Dr. Eduardo Giarola

---

Professor Dr. Rafael Guerreiro

Uberlândia, 16 de janeiro de 2023.

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo analisar e apresentar um plano de negócios e proposta de viabilidade operacional e econômica de uma empresa desenvolvedora de jogos para computador, com nome de *Aftermath Games*. Em conjunto a tendência da inovação e da ideia do empreendedorismo, o plano de negócios surge como ferramenta de auxílio no processo de criação de uma nova organização. Este trabalho consiste na elaboração de um plano baseado no modelo sugerido pelo SEBRAE na apostila “Como Elaborar um Plano de Negócios” de 2013, com alterações levando em conta o modelo do negócio apresentado. Além do plano de negócios, duas pesquisas também foram realizadas previamente de forma a auxiliar as análises. Esse estudo foi organizado em sete partes: referencial teórico, sumário executivo, análise PEST, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. De forma geral, os indicadores de viabilidade demonstraram que a empresa possui excelente lucratividade, rentabilidade e payback de curto prazo, de 10 meses. Em síntese, por mais que todo negócio tenha a sua parcela de risco, as análises do plano de negócio indicam que se trata de um negócio viável, desde que se mantenha fiel à sua estratégia de diferenciação e modelo de negócio.

**Palavras-chave:** desenvolvimento de jogos; modelo de negócios; qualidade;

## **ABSTRACT**

The present study aims to analyze and present a business plan and the proposal for operational and economic viability of a company that develops computer games, named Aftermath Games. Alongside the trend of innovation and the idea of entrepreneurship, the business plan emerges as a tool to help in the process of creating a new organization. This study consists on the elaboration of a business plan based on the model suggested by SEBRAE in the booklet “How to Elaborate a Business Plan” of 2013, along with some changes taking into account the business model presented. In addition to the business plan, two surveys were also carried out previously in order to assist the analysis. This study was organized into seven parts: theoretical framework, executive summary, PEST analysis, market analysis, marketing plan, operational plan and financial plan. Overall, the viability indicators showed that the company has excellent profitability, rentability and a short-term payback, of 10 months. In summary, even though every business has its share of risk, the analysis of the business plan shows that it is a viable business, as long as it remains faithful to its differentiation strategy and business model.

**Keywords:** game development; donation model; quality;

## SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO .....	9
2 – PESQUISAS REALIZADAS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	10
3 – REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
4 – SUMÁRIO EXECUTIVO .....	15
5 – ANÁLISE PEST .....	18
5.1 – Ambiente político .....	19
5.2 – Ambiente econômico .....	19
5.3 – Ambiente social.....	20
5.4 – Ambiente tecnológico.....	21
6 – ANÁLISE DE MERCADO.....	22
6.1 – Estudo dos clientes.....	22
6.1.1 – Relação entre clientes e a empresa .....	24
6.2 – Estudo dos concorrentes.....	26
6.3 – Estudo dos fornecedores.....	27
6.4 – Análise das cinco forças de Porter.....	28
6.4.1 – Poder de barganha dos clientes .....	28
6.4.2 – Poder de barganha dos fornecedores .....	29
6.4.3 – Ameaça de novos entrantes.....	31
6.4.4 – Ameaça de produtos substitutos .....	32
6.4.5 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes .....	33
6.5 – Mapas de posicionamento clientes x concorrentes atuais .....	34
6.6 – Análise dos recursos internos.....	36
6.7 – Análise FOFA .....	38
6.8 – Caracterização detalhada do segmento-alvo de clientes .....	39
7 – PLANO DE MARKETING .....	40

7.1 – Descrição dos principais produtos .....	40
7.1.1 – Proposta de valor .....	42
7.2 – Preço .....	44
7.3 – Estratégias promocionais.....	46
7.4 – Estrutura de comercialização .....	46
7.4.1 – Gerar maior lucratividade.....	47
7.4.2 – Obter a antecipação das entradas no fluxo de caixa .....	48
7.4.3 – Obter maior crescimento da popularidade dos jogos .....	48
8 – PLANO OPERACIONAL .....	49
8.1 – Layout ou arranjo físico.....	49
8.2 – Capacidade produtiva e comercial.....	49
8.3 – Processos operacionais .....	51
8.4 – Necessidade de pessoal.....	53
9 – PLANO FINANCEIRO .....	53
9.1 – Investimento total .....	53
9.1.1 – Estimativa de investimentos fixos .....	54
9.1.2 – Capital de giro .....	55
9.1.3 – Investimentos pré-operacionais .....	56
9.2 – Estimativa de faturamento mensal.....	56
9.3 – Estimativa dos custos de comercialização.....	58
9.4 – Estimativa dos custos com mão de obra.....	61
9.5 – Estimativa dos custos com depreciação .....	61
9.6 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais.....	63
9.7 – DRE .....	64
9.8 – Balanços .....	66
9.9 – Fluxo de caixa .....	69
9.10 – Indicadores de viabilidade.....	70

9.11 – Construção de cenários.....	71
10 – Considerações finais .....	71
REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA .....	72
APÊNDICES .....	75
Resultados da pesquisa com desenvolvedores .....	75
Questionário aplicado na pesquisa com público-alvo.....	75
Resultados da pesquisa com público-alvo .....	79



## 1 – INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo principal analisar e apresentar uma proposta de viabilidade técnica e econômica para criação de uma empresa desenvolvedora de jogos para computador, com nome de *Aftermath Games*. A motivação para o investimento no setor de criação de jogos foi originada a partir da vontade dos empreendedores, adeptos aos videogames e interessado pelo mercado em crescimento, em atuar nesse ramo de negócios que aparenta ser bastante promissor (SUPERDATA, 2020).

Com o avanço tecnológico e a popularização dos consoles e PCs gamer nas últimas décadas, o mercado dos videogames se tornou extremamente lucrativo e promissor. De acordo com pesquisa realizada em 2020 pelo *SuperData*, que analisa e divulga os dados desse mercado anualmente, o setor de jogos digitais foi responsável por movimentar cerca de US\$ 126,6 bilhões naquele ano, com crescimento de 12% com relação ao ano anterior.

Em contrapartida, a taxa total de empreendedorismo (TTE) no Brasil teve queda nos anos de 2020 e 2021, o que era de se esperar devido à crise mundial causada pela pandemia de Covid-19, como mostra o relatório GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) de 2021, realizado pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e pelo IBQP (Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade). No ano de 2021 o percentual da população adulta empreendedora foi de 30,4%, enquanto em 2020 havia sido de 31,6%, tendo atingido até 38,7% em 2019 no período pré-pandemia. Todavia, mesmo com a queda do TTE no período da pandemia, empreender ainda pode ser interessante no país, já que os dados do relatório GEM demonstram que o Brasil ascendeu duas posições no ranking global em termos de taxa de empreendedorismo total no período analisado.

Com base nesse cenário geral do empreendedorismo brasileiro, somado a vontade dos empreendedores de criar a desenvolvedora de jogos, a estruturação do plano de negócios é extremamente interessante. Busca-se com a construção do plano uma melhor estruturação e desenvolvimento das ideias acerca do empreendimento, examinando de forma mais prática a sua viabilidade mercadológica, financeira e operacional.

Esse trabalho, por sua vez, se propõe a desenvolver um plano de negócios para a desenvolvedora de jogos para computador, com base no modelo de plano sugerido pelo SEBRAE (2013), com modificações pontuais de forma a contribuir para com a melhor compreensão das atividades realizadas e modelo de negócio específico adotado pela empresa.

Com base nisso, o estudo foi organizado em sete etapas: referencial teórico, sumário executivo, análise PEST, análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Além disso, em conjunto ao desenvolvimento desse trabalho, foram também

realizadas previamente duas outras pesquisas: uma com desenvolvedores de jogos do setor e uma com o público-alvo desejado pela empresa.

## 2 – PESQUISAS REALIZADAS, COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para uma melhor análise do setor pretendido pela empresa e, conseqüentemente, a construção de um melhor plano de negócios para ela, durante o segundo semestre de 2021, foram realizadas duas pesquisas. Essas pesquisas serão citadas constantemente no decorrer deste trabalho, portanto, para melhor identificação de cada uma delas, elas serão nomeadas como: “pesquisa com os desenvolvedores” e “pesquisa com o público-alvo”.

A primeira realizada foi a pesquisa com os desenvolvedores. Foi realizada ao longo dos meses de julho, agosto e setembro de 2021 e se baseou em uma coleta de dados sobre o setor. Realizou-se coleta de dados a respeito de 60 desenvolvedores do segmento alvo. Durante os três meses foram acessadas as páginas do *Patreon* (website de financiamento coletivo que oferece ferramentas para criadores gerenciarem serviços de assinatura de conteúdo) de cada desenvolvedor, onde eles postam sobre o desenvolvimento de seus jogos e arrecadam fundos por meio de doações de jogadores interessados. Das páginas dos desenvolvedores, foram coletadas as seguintes informações: quantidade de patrocinadores inscritos e quantia financeira arrecadada em cada um dos três meses pelo desenvolvedor, desde quando ele está em atividade no segmento, localização geográfica (com base na moeda utilizada) e quantidade de jogos desenvolvida (tanto títulos concluídos quanto em andamento).

A pesquisa com o público-alvo, por sua vez, foi a segunda a ser realizada. No mês de outubro de 2021, foi realizada uma coleta de dados por meio de questionário previamente estruturado com o público-alvo da empresa. As perguntas foram disponibilizadas em formato de formulário online em inglês durante um período de aproximadamente uma semana em uma comunidade de jogadores no site *Reddit*. O *Reddit*, por sua vez, é um agregador social de notícias ou um *social bookmark*, é dividido em várias comunidades chamadas de *subreddits*, onde reside o conteúdo do site. Há *subreddits* sobre política, notícias, religião, ciência, filmes, livros, jogos eletrônicos, entre outros diferentes tópicos. Os usuários podem divulgar conteúdo da internet como links, postagens, imagens e vídeos, e votar de forma positiva ou negativa nos conteúdos divulgados. A página escolhida para coleta de dados era referente a um jogo, desenvolvido por um dos desenvolvedores de maior sucesso do setor pretendido pela empresa e possuía uma população total de 11.654 membros na data do início da coleta de dados, dos quais foi adquirida uma amostra de 111 respondentes. Dessa forma, pode-se dizer que o público

presente nessa comunidade era qualificado para responder ao questionário desenvolvido, visto que ele apresentava o perfil do público-alvo que a empresa buscará atender.

O questionário utilizado na segunda pesquisa e o detalhamento dos resultados obtidos em ambas as pesquisas podem ser encontrados ao final desse trabalho.

### **3 – REFERENCIAL TEÓRICO**

Antes de iniciar de fato a construção do plano de negócio e da realização das análises de viabilidade da empresa, é interessante voltarmos a atenção para alguns tópicos importantes da teoria da administração. Portanto, será agora feita uma breve revisão de alguns conceitos importantes, são eles: o empreendedorismo e o papel do empreendedor; o que é o plano de negócios e qual a sua importância; e por fim, uma breve análise do mercado de jogos como um todo.

Entende-se que o empreendedorismo é parte fundamental da economia em geral, especialmente nos períodos de recuperação dela. Ele ajuda o país a se reerguer economicamente, visto que é inerente a figura do empreendedor, enxergar oportunidade e se arriscar ao perseguir elas. Os empreendedores são grandes responsáveis por liderar iniciativas inovadoras no setor privado, criando produtos e serviços com para novos e antigos mercados e seus consumidores. Criam soluções de diminuição de custos e desperdícios nas mais diversas áreas fundamentais, geram empregos e estimulam o consumo interno.

Kirzner (1973) revigorou a pesquisa científica sobre o tema do empreendedorismo, ao colocar no centro do processo de mercado o empreendedor, afirmando que concorrência e empreendedorismo não existem um sem o outro, com seu livro *Competition and Entrepreneurship*. O trabalho do autor se fundamenta em uma noção de que o mercado não é um conceito estático e que o empreendedor não é um fator exógeno que desequilibra uma ordem já estabelecida. Entende-se por essa visão o mercado como um processo de realidade dinâmico em movimento constante e nunca em equilíbrio. Simultaneamente, compreende-se o empreendedor como elemento interno e parte do sistema, que observa e aproveita oportunidades ainda não exploradas.

De acordo com Bispo et. al. (2012), houve alterações na definição de empreendedor ao longo dos anos. A figura do empreendedor passou de todo aquele indivíduo que participava ou administrava grandes projetos de produção, mesmo quando utilizava de recursos fornecidos pelo governo, para uma definição que se adequa a estrutura econômica capitalista moderna, definindo o empreendedorismo a partir do conceito de inovação. Inovação é entendida, por sua

vez, como criação ou renovação de algo que já existe, por meio de estudos, observações e persistência, buscando novas soluções (BISPO et. al, 2012).

De acordo com Schumpeter (1952), que teve sua obra e entendimento sobre empreendedorismo criticados por Kirzner em 1973, o empreendedor é na realidade fator exógeno que gera desequilíbrio em uma ordem já estabelecida, logo, sua função é reformar ou revolucionar o padrão de produção vigente. Dessa forma, entende-se que o empreendedor explora uma invenção ou novo método não experimentado anteriormente para produzir um novo bem ou um bem que já é conhecido, mas de uma maneira nova.

De maneira geral, a cultura empreendedora tende a trazer maior prosperidade econômica ao cenário nacional. O empreendedorismo gera um aumento no número de novas empresas criadas, aumentando a concorrência e a busca pela maior e melhor qualidade e custo possível dos produtos, logo, gerando desenvolvimento econômico.

Como evidenciado, o empreendedorismo se relaciona de maneira intrínseca à identificação de uma oportunidade dentro de algum mercado. Entretanto, somente a identificação e o ato de agir com relação a ela, por si só, não necessariamente significa sucesso para o empreendedor. Dessa forma, o planejamento estratégico se torna parte fundamental do processo organizacional, visto que pode definir o que é de fato viável ou não para aquele negócio, já estabelecendo de antemão a possibilidade de sucesso ou fracasso preferencialmente antes de agir quanto aquela oportunidade identificada.

Dessa forma, com base na necessidade de um planejamento estratégico bem feito, inerente ao processo do empreendedorismo, é fundamental o estabelecimento de um plano de negócios para abertura de uma organização. O plano de negócios se trata de um documento que descreve detalhadamente uma organização, bem como seu modelo de negócio, buscando a estabelecer se há viabilidade ou não do negócio, permitindo que o empreendedor tenha um melhor entendimento de seu ambiente de mercado (DORNELAS; 2017).

Segundo Geraldo e Gama (2019), o plano é um documento formal que descreve detalhadamente os objetivos de uma empresa e os meios para atingi-los, sendo utilizado em vários âmbitos desde acadêmicos até do mercado em si. Além disso, possui três funções fundamentais: primeiro de discorrer sobre como deve ocorrer a condução do negócio, com base em uma visão estratégica e determinando a viabilidade do negócio; segundo, como ferramenta de controle para análise do desempenho de uma organização ao longo dos anos, com revisões periódicas; e por fim, como forma de obter investimento e parcerias estratégicas, ao apresentar uma oportunidade de negócio com viabilidade e credibilidade (HASHIMOTO; BORGES, 2014).

Consequentemente, surge a necessidade de entender melhor o ambiente de mercado que a empresa estará inserida, isto é, o setor de jogos. Os jogos são responsáveis por algumas das indústrias mais bilionárias do mundo, conseguindo ultrapassar mercados como o de filmes e o de músicas (NISHI, 2018). Devido ao fato de que os jogos não são mais consumidos exclusivamente por crianças e adolescentes, mas também por adultos, mais propensos a investir capital na área, o setor movimenta bilhões de dólares anualmente e cresce ano após ano.

Além disso, de acordo com a pesquisa realizada pelo *SuperData* em 2020, títulos de disponibilização gratuita (*free-to-play*) foram responsáveis por 78% da receita dos jogos digitais no ano. Na perspectiva do mercado brasileiro, o setor ainda impressiona, movimentou no país cerca de 1,5 bilhão de dólares no ano de 2018 por exemplo, na época fazendo com que o país se tornasse o 13º maior colocado no ramo de games no mundo (Newzoo, 2018).

Quando se discute o setor de vídeo games entende-se que existem três grandes empresas de consoles que dominam o mercado global e são proprietárias de diversos estúdios desenvolvedores de jogos, são elas a Nintendo, a PlayStation da Sony e a Xbox da Microsoft. Um exemplo da dominância dessas grandes marcas está no fato de que o PlayStation 5, console mais recente da Sony, teve fatia de 72% das vendas de console da nova geração nos Estados Unidos no mês de lançamento, conforme pesquisa de 2020 da *GameIndustry.Biz*, empresa de pesquisa de mercado americana.

Além do mercado de consoles, as outras opções de plataforma para jogar seriam os notebooks e computadores comuns que conseguem rodar jogos mais limitados que não necessitam de hardware tão avançado para serem executados de forma satisfatória, ou os chamados *PCs gamer*, computadores potentes normalmente montados componente por componente pelos próprios jogadores, os quais utilizam de várias marcas para montar o seu computador ideal tanto em estética quanto em desempenho.

Além do domínio do mercado dos consoles, as marcas mencionadas anteriormente também têm controle sobre quais títulos poderão ser jogados e disponibilizados em suas plataformas, isto é, da mesma forma que disponibilizam e divulgam certos títulos, também há casos em que decidem por não comercializar alguns. Esse poder sobre o que é disponibilizado nas suas plataformas, possibilita o quadro atual em que as marcas possuem jogos exclusivos, isto é, que somente podem ser jogados no seu console, por exemplo: as franquias *God of War*, *The Last Of Us* e *Horizon* no PlayStation e as franquias *Halo* e *Forza* no Xbox.

Em contrapartida, existem alguns tipos de jogos que não são disponibilizados nos consoles, por decisão das próprias empresas, é o caso de jogos que apresentam conteúdo adulto explícito, essa proibição pode ser confirmada ao analisar o site da PlayStation por exemplo, na

seção “legal” e na subseção “ratings”. Entende-se que essa proibição nos consoles, não ocorre por conta de possíveis polêmicas que podem ser geradas pelo conteúdo dos jogos – pois muitas vezes, assim como qualquer produto, uma maior visibilidade pode vir a ser positivo – e muito menos por não haver interesse dos jogadores por esses títulos.

Entende-se que o que faz de fato com que os desenvolvedores de jogos e as empresas de consoles evitem jogos com conteúdo “mais pesado” é a classificação que o título receberá depois de ser avaliado pelos órgãos responsáveis. A *Entertainment Software Rating Board (ESRB)* é a organização que analisa, decide e coloca as classificações etárias indicativas para jogos eletrônicos comercializados na América do Norte, entende-se que ela pode dar uma das seguintes classificações para os títulos:

- *Everyone*: Para todos, aplicada para jogos que não contém nenhum conteúdo considerado “chocante”. Exemplos: *Sonic Generations*, *Super Mario Galaxy 2* e *LittleBigPlanet*.
- *Everyone 10+*: Para aqueles acima de 10 anos de idade, títulos que podem apresentar um pouco de violência (leve, não explícita), e um ou outro vocabulário mais pesado (expressões leves como "porcaria!", "droga!", etc...). Exemplos: *Pac-Man Party*, *LEGO Dimensions*, *The Legend of Zelda: Spirit Tracks* e *Minecraft*.
- *Teen*: Para adolescentes ou mais velhos, jogos que apresentam uma violência um pouco mais gráfica e temas mais adultos, como por exemplo referências com conotação sexual. Exemplos: *The Sims*, *Street Fighter*, *Uncharted 2: Among Thieves* e *Injustice*.
- *Mature*: Para audiência madura, jogos com conteúdo violento, sexual não explícito, e palavreado de baixo calão. Recomendado para maiores de 17 anos, podem apresentar violência mais gráfica. Exemplos: *Grand Theft Auto*, *Call of Duty*, *Mortal Kombat* e *God of War*,
- *Adults Only*: Apenas para adultos, reservada para títulos que podem incluir cenas prolongadas e explícitas de violência intensa, conteúdo sexual explícito e/ou apostas com moedas reais. Exemplo: *Manhunt 2* e *Hatred*.

De forma geral, a categoria *Adults Only* atraiu estigma negativo dentro da indústria dos videogames, o qual tem sido bastante criticado, por sufocar a habilidade e capacidade dos desenvolvedores de ter liberdade criativa na representação de certos temas em um jogo, correndo o risco do mesmo ser comercialmente inviável devido às objeções dos editores ao

conteúdo classificado como adulto. Além deles não serem publicados nas principais plataformas dos console, a maioria dos varejistas também não estocam esses jogos.

Apesar disso, existe interesse dos jogadores pelos títulos e um segmento de mercado que busca atender essa demanda. De acordo com as duas pesquisas realizadas, foi identificado que o segmento é caracterizado por produtos/jogos simples (em jogabilidade, narrativa e gráficos), pela informalidade dos desenvolvedores, pelo uso do modelo de doações por plataformas de criadores de conteúdo, pelo desenvolvimento lento e de longo prazo dos jogos, e por fim, pela disponibilização desses jogos em sites e fóruns piratas.

Em suma, os desenvolvedores do setor criam os jogos como atividade secundária, complemento de renda ou hobby e por conta disso os jogos têm sua qualidade reduzida. De forma geral, eles desenvolvem uma primeira versão do jogo e a disponibilizam gratuitamente para o público; os jogadores se interessados pelo jogo, passam a doar para o desenvolvedor, de forma a viabilizar a continuidade do desenvolvimento; com o aporte financeiro, os desenvolvedores produzem as próximas versões do jogo. Normalmente há um período longo entre atualizações e são raros os títulos que se destacam por sua qualidade visual e/ou técnica. Dessa forma, é com tudo isso em mente que surgiu a ideia da criação da organização, a empresa desenvolvida buscará atender a esse setor do mercado, produzindo títulos e estilos/gêneros de jogos que não são disponibilizados e/ou aceitos nos consoles tradicionais.

#### **4 – SUMÁRIO EXECUTIVO**

A empresa *Aftermath Games* é uma desenvolvedora de jogos para computador, seus títulos desenvolvidos serão do gênero *visual novel*<sup>1</sup>, desenvolvidos a partir do motor gráfico para jogos *Ren'Py* e dos softwares para modelagem, animação, texturização, composição e renderização em 3D, *Daz Studio* e/ou *Blender*. Tudo isso de forma que os jogos produzidos possam funcionar nos sistemas Windows, Linux, Mac e Android na maioria dos notebooks e computadores, não havendo necessidade do cliente/jogador possuir um PC gamer de primeira linha.

Trabalhando no segmento dos jogos adultos, a empresa produzirá títulos de gêneros e estilos que não estão presentes nos consoles tradicionais, que apresentam conteúdo comumente classificado pela ESRB como da categoria *Adults Only*. O grande diferencial que a empresa buscará utilizar dentro do segmento será a qualidade dos jogos desenvolvidos e a maior

---

<sup>1</sup> *Visual novel* ou *VN* é o gênero de jogos focado em leitura de texto e escolhas. São títulos focados em seu enredo, nos quais o jogador acompanha uma história por meio de textos, músicas, imagens, vídeos e animações e fazem escolhas que influenciam na narrativa.

regularidade das atualizações. Por meio da sua estrutura como organização formal – equipamentos de qualidade, maior trabalho em equipe, hierarquia e funções bem definidas, divisão de tarefas – a empresa buscará proporcionar um aumento na qualidade geral dos títulos produzidos. Qualidade aqui, se trata de um termo bastante amplo, que se refere a vários aspectos, alguns deles são:

- Maior resolução e fotorrealismo possíveis nos gráficos;
- Narrativa imersiva com desenrolar envolvente;
- Tamanho dos jogos – grande quantidade de imagens e animações presentes;
- Atualizações regulares dos títulos – na faixa de uma atualização a cada 5 meses em média.
- Atualizações que tenham quantidade de conteúdo expressivo – em quantidade de imagens, animações e desenrolar das narrativas.

A forma de arrecadação financeira da empresa não será por meio da venda dos seus títulos, mas sim por meio de um modelo Freemium de negócios, com disponibilização de uma primeira versão do título gratuitamente, para que seja gerado interesse pelo produto. A partir desse interesse, os jogadores terão a opção de doar um determinado valor em dólares americanos, por meio de algum dos planos disponíveis na plataforma *Patreon*, se tornando assim patrocinadores daquele jogo.

De forma geral, quanto aos clientes da empresa, devido ao desenvolvimento dos jogos ser realizados no idioma inglês (língua mais falada no planeta) e os procedimentos e produtos em si serem totalmente digitais, no que tange as questões geográficas, a empresa poderá atender clientes de qualquer país do mundo. Entende-se que o público da empresa será das classes A, B e C, visto que serão oferecidos vários planos no *Patreon* contemplando também os jogadores com condição financeira pior, que não podem pagar uma quantia alta pelos jogos. Todavia, como o produto não é essencial, indivíduos das classes D ou E não tendem a ser clientes da empresa. Ademais, é importante lembrar que o público será composto necessariamente por indivíduos maiores de idade, devido ao conteúdo dos jogos, os jogadores devem afirmar estar acima da maioridade imposta em seus respectivos países.

Os empreendedores proprietários da empresa são três familiares: Lucas Coimbra Soares Cruz, seu tio Mac Donald Costa Oliveira e seu pai Eric Soares Cruz. Mac é bacharel em contabilidade pela Universidade Estadual de Goiás (UEG), trabalhou nas áreas financeiras de empresas de Uberlândia, Minas Gerais, como o Grupo Algar e o Frigorífico Mataboi, bem como empresas do ramo de turismo como o Rio Quente Resorts e o Hot Beach Olímpia, nos estados



de Goiás e São Paulo respectivamente. Será responsável pela parte financeira da empresa, gerenciando de contas a pagar e a receber, e as movimentações bancárias. O segundo sócio, Eric, é formado em engenharia de produção pela Faculdade Pitágoras de Uberlândia. Trabalhou em diversas empresas de Uberlândia e Belo Horizonte, Minas Gerais, como HUNTER Consultoria, SEI Engenharia e Lyon Engenharia. Eric será um sócio investidor que não participará diretamente na empresa. Por fim, Lucas é graduando no curso de administração na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), com experiência de trabalho nas áreas de contas a receber e finanças, e será o responsável pelo gerenciamento da empresa, supervisão da produção dos jogos e atividades operacionais da empresa, bem como será responsável pelas definições e decisões estratégicas do negócio.

Imagem 1 – Logo



Fonte: Autoria própria.

A missão da empresa será desenvolver, com qualidade elevada e eficiência na produção, jogos do gênero *visual novel* que apresentem o conteúdo adulto não disponível nos meios tradicionais, de forma que esses títulos sejam jogáveis nos variados sistemas operacionais na maioria dos notebooks e computadores, não havendo necessidade do jogador possuir um PC gamer de primeira linha.

A visão da empresa será criar uma estabilidade, consolidando sua posição no segmento como detentora de alguns dos títulos de maior qualidade, criar de uma base de clientes ou patrocinadores para seus títulos e, por fim, conseguir uma posição de liderança no segmento em que atua.

Com base em uma análise financeira, foi definido o capital inicial investido na empresa como sendo de R\$ 122.061,84. Por sua vez, as estimativas de faturamento são: atuará com faturamento mensal médio do primeiro ano estimado em R\$ 40.835,05, no segundo ano de aproximadamente R\$ 186.466,18 mensais e a partir do terceiro ano de aproximadamente R\$ 350.014,74 mensais. Essas estimativas foram realizadas com base nos dados de arrecadação dos desenvolvedores já existentes no setor obtidos por meio de pesquisa, bem como na estratégia de negócio escolhida para a empresa, a qual será mais bem explicada durante o plano.

A *Aftermath Games* é uma desenvolvedora de jogos, enquadrada como empresa de pequeno porte. Os três sócios optaram pela forma jurídica de sociedade limitada, com responsabilidade limitada por cotas conforme quadro 1 abaixo. O investimento inicial é realizado com fonte de recurso próprio e a empresa terá enquadramento tributário no Simples Nacional, CNAE: 3240-0/01 Fabricação de Jogos Eletrônicos, enquadrado na Alíquota Anexo II, de 4,5% até 30%.

Quadro 1 – Composição do capital social

	VALOR	PARTICIPAÇÃO
Mac Donald Costa Oliveira	R\$ 42.721,65	35%
Eric Soares Cruz	R\$ 36.618,55	30%
Lucas Coimbra Soares Cruz	R\$ 42.721,65	35%
TOTAL	R\$ 122.061,84	100%

Fonte: Autoria própria

## 5 – ANÁLISE PEST

De acordo com Ribeiro (2008), a análise PEST é uma ferramenta a qual se identifica quatro dimensões do ambiente da empresa, que compreende os fatores político, econômico, social e tecnológico. A fim de investir corretamente os recursos da organização, é imprescindível conhecer o cenário particular de onde se encontra. Apesar serem dificilmente qualificáveis, a análise dessas dimensões trará um melhor direcionamento para que a empresa possa se preparar tanto para o presente quanto para o futuro.

Como uma ferramenta de análise do ambiente geral, redução de riscos e melhoria de suas capacidades, a PEST tem ainda mais proveito quando se é utilizada em conjunto com outros métodos analíticos como o Modelo das Cinco Forças de Porter, a análise VRIO de recursos internos e a análise SWOT ou FOFA. Essas combinações auxiliam a evidenciar ponto forte e pontos fracos e identificar ameaças e oportunidades que podem impactar direta ou indiretamente. Ao entender que esses fatores e suas correlações não estão sob controle das organizações, se torna ainda mais importante o papel dessa ferramenta e a criação de condições

para que esta possa tomar decisões eficazes a partir da avaliação do panorama externo de seu ambiente.

### **5.1 – Ambiente político**

Quanto às análises das tendências do macroambiente político e como elas afetam a empresa em suas atividades, o foco das análises aqui estará nos regulamentos utilizados pelas grandes organizações do mercado tradicional de jogos. Mais do que isso, o enfoque está na relação destes regulamentos com a proposta que será desenvolvida pela empresa no desenvolvimento dos seus títulos.

A empresa se propõe a desenvolver títulos que apresentam o conteúdo adulto não disponível nos meios tradicionais devido às políticas e regulamentos das grandes empresas de console. A preocupação que a empresa deve ter, portanto, está relacionada às questões de regulamentação, morais e éticas do conteúdo dos jogos. Embora o conteúdo dos títulos seja adulto por definição, ele não é um conteúdo antiético e muito menos ilegal. Embora possa haver cenas de violência, ela nunca será direcionada contra grupos minoritários, marginalizados ou indivíduos reais da sociedade. Embora possa haver conteúdo sexual, ele sempre será consensual e necessariamente envolvendo personagens maiores de idade, que de forma nenhuma retratam ou representam indivíduos reais da sociedade.

Dessa forma, entende-se que todos os títulos que serão desenvolvidos pela empresa – sem exceção – serão obras de ficção, qualquer semelhança com nomes, pessoas, fatos ou situações da vida real terão sido meras coincidências de cunho acidental. Além disso, tanto os jogos em si quanto a página do jogo no site do *Patreon* ao abrir, apresentarão avisos de que o conteúdo exposto é restrito para maiores, e que caso o jogador queira continuar e ser exposto àquele conteúdo, a decisão é puramente de responsabilidade dele mesmo.

### **5.2 – Ambiente econômico**

Quanto às tendências do macroambiente econômico e seus efeitos sobre a atividade da empresa, entende-se que os jogadores que decidirem por patrocinar algum jogo da empresa, farão isso por meio de doações em suas moedas locais realizadas na plataforma *Patreon*. Como o segmento está mais presente na América do Norte e Europa, a tendência é que as doações sejam realizadas em dólares americanos ou euros. O *Patreon* trabalha com a regionalização do site, o criador coloca o valor na moeda desejada para cada plano, mas quando o jogador de outro país abre o site, a plataforma mostra o valor convertido para a moeda local.

Com base nisso, a empresa sempre precisa definir sua melhor estratégia para se transferir fundos da plataforma para as contas bancárias, devido às taxas cobradas pela plataforma. Além disso, o fato da maioria dos jogadores alvos estarem localizados em países onde se usa o dólar e o euro, faz com que a empresa possa utilizar valores para o plano em reais que sejam altos, visto que as cotações dessas moedas quase sempre estão inflacionadas com relação ao real. De forma geral, significa dizer que devido ao poder de compra de cada economia, não é difícil compreender que um americano consiga pagar R\$ 50,00 por mês, por vários meses, para o desenvolvimento de um jogo por exemplo, diferentemente do que seria para o jogador brasileiro.

Quanto às taxas cambiais, as decisões aqui serão de suma importância para empresa, pois elas poderão influenciar diretamente no lucro ou prejuízo da organização. Isso é decorrente do fato de que quaisquer itens que precisarem ser comprados pela empresa com relação ao software de renderização *Daz Studio*, serão comprados no site oficial da organização Daz3d em dólares americanos, logo, esses itens serão componentes de custo que poderão ser fortemente influenciados pelas cotações.

Todavia, de maneira geral, entende-se que as cotações tendem a ajudar a empresa a inflacionar sua receita, visto que o dólar americano e o euro estão constantemente em alta com relação ao real e não somente apresentando flutuações pontuais. Especialmente quando analisamos os últimos três anos, período de 2020 até 2022, de acordo com dados atualizados obtidos no site da Receita Federal. Logo, os planos podem ter um valor em real mais alto, ao mesmo tempo em que nas moedas locais dos jogadores os planos não sejam caros devido ao poder de compra.

É fundamental evidenciar que o *Patreon* cobrará da empresa algumas taxas pelo serviço, incluindo uma taxa pela transferência para as contas bancárias. Portanto, quanto menos transferências, isto é, quanto maior o montante a ser transferido de uma só vez, melhor para a organização. Até mesmo para melhor controle interno, não será interessante que a empresa fique realizando transferências constantemente.

### **5.3 – Ambiente social**

Assim como a popularização dos games aumenta, com cada vez mais plataformas disponíveis para o público geral jogar e assistir os jogos, a aceitação deles perante a sociedade segue o mesmo rumo. Entende-se que existe um processo social de desconstrução do estereótipo de que os jogos prejudicam a saúde mental, física e que não oferecem qualquer benefício. Esse processo, em parte, se deve também às diversas possibilidades atuais de lucrar

jogando, em conciliação com as redes sociais e o crescimento do cenário competitivo dos *e-sports*<sup>2</sup>.

Atualmente, jogadores podem ganhar dinheiro com monetização em *live streaming* e publicação de *gameplays* em plataformas de vídeos, patrocínios, premiações de campeonatos etc. Tudo isso, faz com haja a possibilidade de utilizar os jogos como uma profissão e com lucro atrativo. Além disso, o cenário competitivo dos *games* evoluiu para um patamar onde já se encontram diversas características presentes em esportes profissionais, como a preparação intensa, a competição em alto nível, ligas e torneios, remuneração dos atletas, premiações e torcidas. Tais pontos são analisados por Loçasso e Venâncio (2019) em uma comparação dos *e-sports* com os esportes tradicionais.

Outro fator que tem contribuído para a aceitação dos jogos é a percepção dos benefícios deles em vários aspectos, por exemplo a utilização da gamificação<sup>3</sup> em diversas atividades e contextos organizacionais. Em sua reportagem sobre essa questão, Adriana Giorgi (2021) relatou as experiências que presenciou atuando em instituições educacionais com crianças e adolescentes. De acordo com a autora, os jogos eletrônicos desenvolvem habilidades como raciocínio, coordenação motora, trabalho em equipe e idiomas.

Giorgi (2021) ainda destaca que, para uma grande quantidade de estudantes, os jogos virtuais foram a única forma de socialização e relacionamento com os amigos no período recente de isolamento social devido a pandemia do vírus da Covid-19. A autora também traz informação fornecida por pesquisas de 2016, que afirmam que apenas 3% dos jogadores são de fato viciados nos jogos, e que esse vício pode ser, em muitos casos, apenas sintoma de doenças como depressão e ansiedade, não relacionados necessariamente com o jogo ou seu conteúdo em si. Portanto, conclui-se que, cada vez mais, no que diz respeito ao ambiente social, os jogos eletrônicos farão parte do cotidiano de nossa sociedade, assim como o reconhecimento das oportunidades e benefícios que eles oferecem.

#### **5.4 – Ambiente tecnológico**

Quando se analisa o ambiente tecnológico, a empresa deverá se preocupar fundamentalmente com possíveis avanços tecnológicos que possam vir a ocorrer, especialmente quanto as plataformas e softwares utilizados. Embora essas plataformas não tenham se alterado

---

<sup>2</sup> Esporte eletrônico ou *e-sports*, são dois termos usados para as competições organizadas de jogos eletrônicos, especialmente entre os jogadores profissionais.

<sup>3</sup> Gamificação é o uso de técnicas de design de jogos, que utilizam mecânicas de jogos e pensamentos orientados para jogos, de forma a enriquecer contextos diversos normalmente não relacionados aos jogos.

significativamente nos últimos anos, tanto em suas interfaces quanto em seus modos de usar, algumas delas podem eventualmente receber mudanças significativas de avanço tecnológico.

Analisando o motor gráfico que será utilizado pela empresa por exemplo, o *Ren'Py* é gratuito (não há necessidade de pagar taxas para distribuição dos jogos desenvolvidos com ele), *cross-platform*<sup>4</sup> para uso comercial ou não e é especialmente utilizado na criação de jogos com foco em narrativa em formato digital. Embora não tenha se alterado muito nos últimos anos com exceção de atualizações de estabilidade e recursos secundários, o *Ren'Py* é uma ferramenta *open source*, significa que é permitido que as pessoas façam alterações nele, seja para concertar bugs e problemas ou adicionar novos recursos. Todavia, já estando disponível há mais de quinze anos para uso no mercado, é improvável que a empresa tenha que realizar qualquer modificação na ferramenta, mas é importante saber que a opção existe caso seja necessária.

No que diz respeito às plataformas de renderização e modelagem 3D, as ferramentas *Daz Studio* e *Blender*, entende-se que a primeira não é *open source* e a segunda sim. Independente disso, ambas as plataformas não têm se alterado significativamente, sofrendo apenas atualizações de estabilidade e oferecendo novos recursos secundários. Porém, sabe-se que eventualmente com o avanço das tecnologias novas atualizações de ambas as plataformas devem ocorrer de forma a aprimorar as suas formas de uso.

O *Patreon* parte importante do negócio da empresa, por sua vez, também não se alterou radicalmente em tempos recentes, nem em seu layout e interface quanto em sua forma de uso. Porém, assim como as outras ferramentas ele é passível de receber atualizações e melhorias com o tempo. Com o *Patreon*, porém, a atenção da empresa deve estar voltada mais as suas taxas cobradas e as possíveis mudanças em regulamentos do que em avanços tecnológicos de fato.

Em síntese, será necessário que a empresa esteja atenta a quaisquer mudanças nas plataformas que já utiliza e aos possíveis avanços tecnológicos que tornem as ferramentas utilizadas em obsoletas e/ou insustentáveis para o desenvolvimento dos jogos com qualidade.

## **6 – ANÁLISE DE MERCADO**

### **6.1 – Estudo dos clientes**

A pesquisa realizada com o público-alvo, confirmou para a empresa qual a melhor plataforma operacional para os seus jogos. Anterior a realização da pesquisa, já era de

---

<sup>4</sup> *Cross-platform* significa que funciona em múltiplas plataformas. No caso do *Ren'Py*, principalmente Windows, Mac e Linux e de forma secundária Android e iOS.

conhecimento geral que os consoles não eram uma opção viável, devido às regulamentações que proíbem o conteúdo adulto nos jogos.

Todavia, após realização da pesquisa com os jogadores de jogos de conteúdo adulto, ficou evidente que eles preferem jogar nos computadores a jogar nos consoles. Quando perguntados em quais plataformas eles costumam jogar principalmente, de 109 respondentes apenas 4,6% (5) optou pelos consoles, enquanto 34,9% (38) optou por PCs e notebooks gamer e 60,6% (66) optou por computadores ou notebooks genéricos.

Ainda a partir da pesquisa com o público-alvo, pôde ser definido qual o gênero de jogos mais buscado pelos clientes. Foi realizada uma pergunta que buscava identificar quais gêneros de jogos eletrônicos o entrevistado preferia para os seus jogos de conteúdo adulto, podendo ser marcada mais de uma resposta. Ao todo 93,9% dos jogadores entrevistados (92 indivíduos de um total de 98) definiram as *visual novels* como o gênero de jogos eletrônicos de preferência para os seus jogos de conteúdo adulto.

Dessa forma, a escolha da empresa pelo seu segmento de atuação e, conseqüentemente, a escolha do público-alvo que ela irá atender, se deu com base no esquema destacado abaixo. Entende-se que a escolha por desenvolver jogos do gênero *visual novel* e do conteúdo adulto já destacado será o melhor caminho para a empresa seguir.

Quadro 2 – Segmentação realizada

NECESSIDADE	SEGMENTAÇÃO 1	SEGMENTAÇÃO 2	SEGMENTAÇÃO 3
	Plataforma Operacional (Opção)	Classificação Indicativa (Restritiva)	Gênero dos Jogos (Objetivo)
Jogos Eletrônicos	Console	Everyone	Battle Royale
	PCs e notebooks	Everyone 10+	First Person Shooter (FPS)
		Teen	Role-Playing Game (RPG)
		Mature 17+	Simulação
		<b>Adults Only 18+</b>	Sandbox
			<b>Visual Novel</b>
			MMORPG
			Multiplayer Online Battle Arena (MOBA)
			Massively Multiplayer Online (MMO e MMORPG)

Fonte: Autoria própria.

Ao analisar os clientes, público-alvo do segmento pretendido, nota-se que quanto a questões geográficas, os jogos poderão atender clientes de qualquer país do mundo. Isso ocorre pelos títulos serem desenvolvidos em inglês, língua mais falada no planeta, logo, o alcance do jogo será consideravelmente maior se ele for feito nesse idioma. Todavia, nada impede que haja uma opção secundária dentro do jogo para jogar em português ou outros idiomas. Ainda contribuindo para atender clientes do mundo todo, todos os processos entre os clientes e a empresa serão sempre realizados online e, conforme funcionalidades do *Patreon*, os pagamentos mesmo sendo realizados nas moedas locais dos jogadores serão convertidos para a moeda escolhida pelo desenvolvedor. Ademais, o público será composto necessariamente por indivíduos maiores de idade devido ao conteúdo dos jogos.

Além disso, ainda há alguns pontos interessantes a serem destacados sobre o comportamento dos clientes. Primeiramente, é normal que haja uma redução do valor doado no começo de cada mês, pois alguns clientes podem doar apenas por um mês sem renovação automática da assinatura, podem preferir renovar manualmente ou até não renovar. Consequentemente, quanto mais próximo do final do mês, maiores são as chances de aumento no valor mensal arrecadado, devido a doações tardias.

Por fim, após uma atualização do título, caso ela proporcione um feedback positivo, tende a ocorrer um aumento das doações naquele mês. A situação contrária também pode ocorrer, feedback negativo pode gerar redução nas doações. Na pesquisa com os desenvolvedores informais, um caso analisado foi o de um desenvolvedor que obteve aumento de 183,33% no número de patrocinadores e 177,04% na receita mensal na passagem de julho para agosto de 2021, isso após lançar a segunda atualização do seu jogo na primeira metade do mês de agosto.

### **6.1.1 – Relação entre clientes e a empresa**

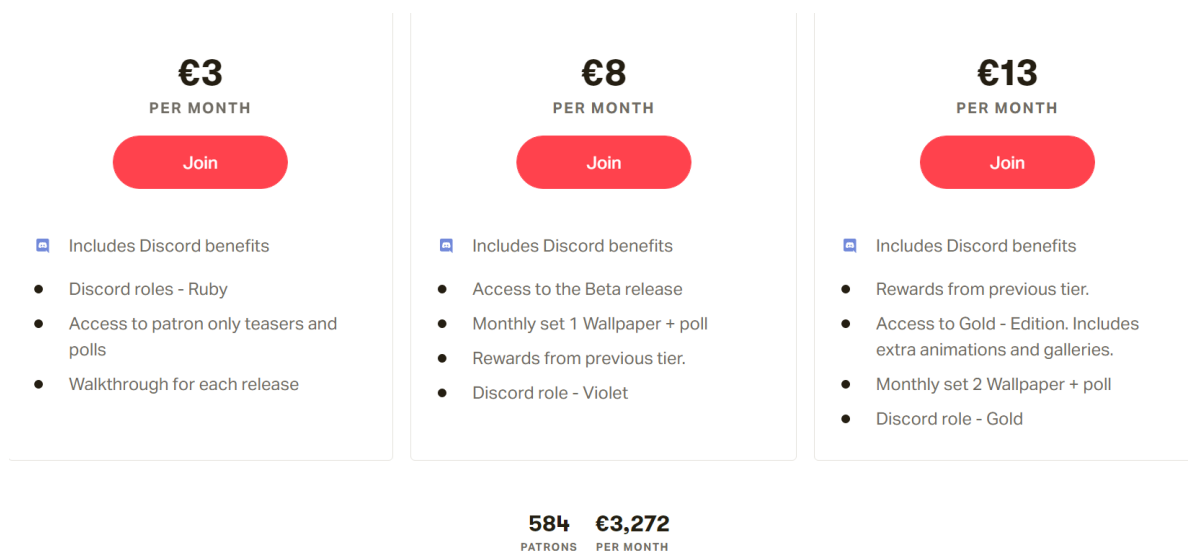
Como dito anteriormente, a receita da empresa será obtida a partir das doações na plataforma *Patreon* dos jogadores para cada um dos jogos desenvolvidos e disponibilizados pela empresa. Dessa forma, serão criados perfis distintos no *Patreon* e com planos e benefícios diferentes para cada um dos jogos desenvolvidos pela empresa.

É importante ressaltar que o cliente não poderá escolher doar quantias aleatórias, ao decidir por patrocinar algum dos títulos, ele terá opções fixas de como doar por meio de uma quantidade limitada de planos disponíveis na plataforma. Ademais, as opções de planos serão variadas nos valores, permitindo que clientes de diferentes poderes aquisitivos tenham a oportunidade de patrocinar os seus jogos prediletos.



A imagem a seguir refere-se aos planos disponibilizados por um dos desenvolvedores informais pesquisados do segmento. A imagem serve como forma interessante de ilustrar como são montados e disponibilizados os planos, e benefícios de cada um deles, ao potencial cliente patrocinador.

Imagem 2 – Planos disponíveis (TLG Games)



Fonte: Página da TLG Games no Patreon em setembro de 2021.

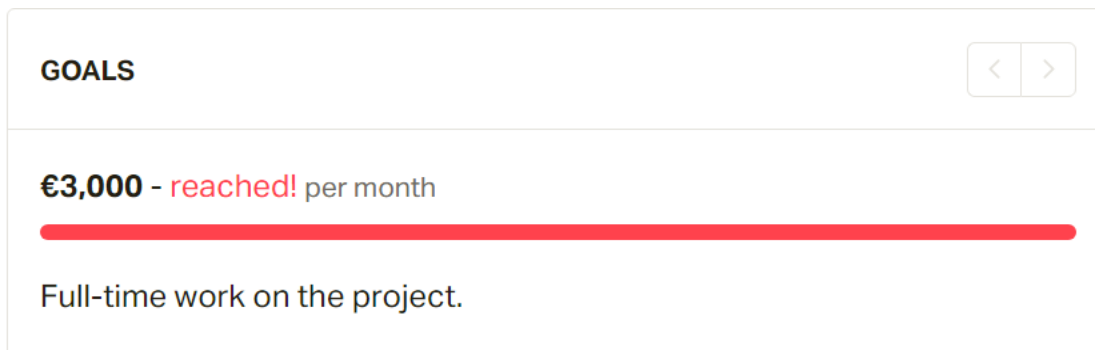
Pode-se observar que esse desenvolvedor decidiu por oferecer aos seus potenciais clientes apenas três opções de planos em sua página no *Patreon*. Além disso, nota-se que cada plano apresenta certos benefícios que são acumulativos, significa que quem adota o plano de €13 recebe todos os benefícios dos planos de menor valor somados aos benefícios específicos de seu próprio plano.

Observa-se também que o desenvolvedor em questão deixou a mostra na plataforma a quantidade de patrocinadores (584) e o dinheiro por mês que aquele jogo obtém (€3.272). Mostrar ou não a quantidade de dinheiro obtida por mês se trata de uma decisão estratégica importante, pois se o cliente puder ver o valor, ele pode acabar considerando que ele já é alto suficiente (na sua opinião) para que o desenvolvimento do jogo seja mantido, logo, há uma tendência que ele decida por não patrocinar o jogo.

Entende-se que nesse modelo de negócio, os clientes doam somente na medida do que podem ou do que entendem como uma quantia justa. Por isso, deve haver uma forma do cliente entender que o dinheiro doado está sendo despendido no desenvolvimento daquele jogo e, mais do que isso, que a sua doação ajuda a viabilizar o projeto. É por esse motivo que no *Patreon* serão colocadas metas, o futuro patrocinador poderá ver qual é o nível desejado de doações para que uma determinada meta (comprar um equipamento melhor por exemplo) seja atingida. A

imagem a seguir mostra a meta destacada do mesmo desenvolvedor informal da imagem 1 anterior.

Imagem 3 – Meta destacada (TLG Games)



Fonte: Página da TLG Games no Patreon em setembro de 2021.

Nota-se que o desenvolvedor nesse caso definiu como objetivo o “trabalho no projeto de forma integral”, ou seja, até então o jogo era uma forma de renda secundária para ele. Para atingir esse objetivo destacado ele informou o valor financeiro necessário de doações: €3.000,00/mês, percebe-se que ele conseguiu atingir a meta financeira. Além do valor financeiro, caso o desenvolvedor optasse por não mostrar ao cliente o valor mensal que o jogo obtém, ele poderia ter colocado como meta uma quantidade “X” de patrocinadores inscritos.

## 6.2 – Estudo dos concorrentes

O segmento de mercado que busca atender o público-alvo já existe, a empresa não é pioneira, entretanto, os concorrentes diretos são em sua grande maioria desenvolvedores informais. Na pesquisa com os desenvolvedores do setor, foram coletados dados de 60 deles, de forma que se pôde estabelecer um perfil geral para essa concorrência direta, a seguir seguem algumas informações desses concorrentes que foram analisados e tiveram seus dados coletados:

- Trabalham de forma autônoma informalmente, em sua maioria como atividade secundária ou *hobby*;
- São em sua maioria americanos (52), uma minoria deles é europeu (7) e canadense (1).
- A pesquisa buscou dados de desenvolvedores antigos e novos do segmento. Quatro desenvolvedores atuam desde 2016; nove deles atuam desde 2017; oito estão no segmento desde 2018; 11 iniciaram em 2019; 23 começaram em 2020 e, por fim, cinco atuam desde o começo do ano de 2021.

- Apenas dez deles já tem um título com desenvolvimento completo. Apenas três estão produzindo mais do que um título ao mesmo tempo e 49 deles estão desenvolvendo seu primeiro jogo.
- Todos os jogos produzidos por eles se enquadram na mesma categoria que os futuros títulos da empresa – jogos com conteúdo que seria classificado como parte da categoria *Adults Only 18+* da ESRB.

### 6.3 – Estudo dos fornecedores

Entende-se que a empresa não necessita de nenhuma matéria-prima para a execução de sua atividade de desenvolvimento de jogos. Com base nisso, serão considerados como fornecedores aqui as empresas que oferecem os softwares e plataformas que serão utilizados pela empresa e, principalmente, os funcionários que forem contratados pela organização para auxiliar no desenvolvimento dos jogos.

No que diz respeito aos recursos físicos necessários para empresa realizar suas atividades, como os computadores por exemplo, entende-se que a empresa já possui as máquinas necessárias para começar a produção dos jogos. São ao todo quatro notebooks com hardware de preços mais acessíveis, porém com desempenho satisfatório e dois PCs Gamer de alto desempenho para as tarefas que demandarem mais. Além disso, a empresa também já detém outros recursos secundários que possam vir a ser necessários, como HDs externos e outros componentes.

Quanto às empresas que oferecem os softwares e plataformas utilizadas pela empresa, tanto o motor gráfico *Ren'Py*, quanto os softwares de renderização e modelagem 3D, *Blender* e *Daz Studio*, são de uso gratuito. O *Patreon*, por sua vez, cobrará suas taxas específicas para as movimentações financeiras e uma porcentagem dos ganhos financeiros dos jogos.

Entende-se que a princípio, devido ao empreendedor já dominar as ferramentas utilizadas na produção e desenvolvimento dos jogos, a empresa pretende contratar poucos funcionários para auxiliar nesses processos: um escritor e dois artistas 3D. Todavia, compreende-se que após um certo tempo de desenvolvimento dos primeiros títulos da empresa, com o crescimento dela, será interessante a contratação de mais pessoal para que o processo de produção se mantenha sempre eficiente em termos de qualidade e na gestão do tempo despendido nas atividades e processos.

## **6.4 – Análise das cinco forças de Porter**

As cinco forças de Porter são uma ferramenta desenvolvida por Michael Porter. De acordo com Porter (2004), para formular a estratégia adequada para uma empresa, é fundamental considerar o ambiente no qual ela está inserida. Esse instrumento, portanto, é utilizado para analisar o ambiente competitivo no qual uma empresa está inserida levando em considerações alguns pontos principais: possibilidade de entrada de novos concorrentes, rivalidade entre as empresas do ramo, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores. Dessa forma, determina-se o grau de cada um desses aspectos e extrai-se informações sobre riscos, ameaças e competitividade, a fim de direcionar a empresa em seu planejamento estratégico e tomada de decisão.

### **6.4.1 – Poder de barganha dos clientes**

Será com base no valor doado mensalmente pelos patrocinadores, que será realizada análise e decisão por parte da empresa sobre a continuidade ou não do desenvolvimento de determinado título. Portanto, nesse quesito, o poder de barganha desses clientes cresce bastante, pois somente com as doações deles a empresa obtém sua receita. Todavia, esse poder de barganha também será reduzido por outros fatores importantes.

Devido às características do mercado global de jogos e da não disponibilidade desses títulos pelos meios tradicionais, o cliente tem menos opções de compra, mesmo com a existência da concorrência direta. Embora os concorrentes diretos apresentem seus produtos aos clientes, normalmente os títulos produzidos por eles não tem a qualidade elevada que a empresa buscará desenvolver nos seus títulos, muito menos atualizações regulares que tragam grandes melhoras e continuação da narrativa.

Dessa forma, o cliente deve entender que não é fácil encontrar títulos daquele gênero, com o nível de qualidade que a empresa oferece e muito menos que tenha um ciclo de atualizações eficientes e recorrente como a empresa propõe. Por conta disso, ele se vê bem mais inclinado a contribuir para com o desenvolvimento do título da organização, dessa forma seu poder de barganha que seria alto pelo modelo das doações é reduzido de forma interessante pela falta de opções de qualidade no mercado.

Além disso, a empresa criará um perfil no *Patreon* diferente para cada jogo desenvolvido, isso faz com que os clientes não vejam os vários jogos como produto de uma mesma empresa e sim como vários produtos que não necessariamente se interrelacionam. Dessa forma, na concepção dos consumidores, eles apoiam os jogos de sua preferência e não uma empresa desenvolvedora. Essa forma de administrar a produção dos jogos, fará com que seja

mais provável que um jogador apoie mais de um único projeto, pois ele não percebe a interrelação existente entre os jogos desenvolvidos pela empresa.

Assim, ao invés de apoiar a empresa e receber todos os jogos desenvolvidos por ela, o jogador é induzido a apoiar cada um dos projetos que ele quer consumir, o que tende a gerar uma maior receita para a empresa e diminuir um pouco mais o poder de barganha do cliente, que não compreende que paga mais de uma vez para a mesma organização. A imagem da empresa, portanto, não existe para o cliente, o que existe é a imagem de cada título produzido e disponibilizado no *Patreon*. Em síntese, o consumidor não é fidelizado a empresa, mas sim aos jogos em si. Por esse motivo é tão relevante o controle de qualidade, pois a qualidade elevada é essencial para a decisão do consumidor de apoiar o projeto ou não.

#### **6.4.2 – Poder de barganha dos fornecedores**

Quando se analisa o poder de barganha dos fornecedores da empresa, em síntese, entende-se que quanto as plataformas e softwares ele não é tão elevado, visto que caso seja necessário, existem outras ferramentas que poderiam ser utilizados como substitutos. De forma geral a utilização deles não tende a ser problema para empresa. Em contrapartida, os funcionários contratados, pela necessidade de mão-de-obra qualificada, podem apresentar um poder de barganha mais elevado.

Conforme explanação realizada no site da Escola de Comunicação e Design Digital (ECDD) do Instituto INFNET, por conta da área de modelagem 3D ser tão versátil e ampla, com tantas oportunidades – desde os trabalhos em *game design*, animação e cinema, design de interiores, projetos de arquitetura etc. – os artistas 3D costumam até ser consultados e contratados para desenvolver projetos que não são da sua própria área. Essa versatilidade garante à área de modelagem 3D uma empregabilidade altíssima, permitindo ao indivíduo as opções de seguir carreira como freelancer ou contratado. Dessa forma, é claro que muitos desses desenvolvedores e artistas que trabalham prezam pela autonomia da sua atividade, até para que possam exercer melhor a sua criatividade sem ficarem presos às demandas e obrigações características dos processos organizacionais. Muitas vezes esses indivíduos acabam até trabalhando como freelancer, profissionais autônomos que se autoempregam em diferentes empresas ou, ainda, guiam seus trabalhos por projetos, captando e atendendo seus clientes de forma independente.

Com base nisso, surge aqui o primeiro ponto de análise importante quanto a possível contratação desses fornecedores: como captar e convencer esses indivíduos para trabalhar para a empresa em seus projetos de forma regular, considerando que é inerente dentro dos processos

organizacionais uma relativa perda de autonomia do funcionário. Dessa forma, embora isso cause um aumento no poder de barganha desses fornecedores, entende-se que a empresa terá que buscar formas de contratar e gerir esses funcionários de maneira em que eles ainda tenham certo grau de autonomia em suas atividades, para que possam exercer melhor sua criatividade, fator essencial para que haja alta qualidade nas narrativas, gráficos, imagens e animações dos jogos. Existem algumas formas de realizar a contratação desse tipo de fornecedor de forma que se limite a perda de autonomia deles dentro da organização, conforme descrito a seguir.

Uma primeira possibilidade, em caso de uma contratação nos moldes mais tradicionais, ou pela CLT ou como Pessoa Jurídica – PJ, seria oferecer um salário maior do que a média oferecida no mercado para esses profissionais. Entende-se que alguns indivíduos podem escolher por sacrificar uma quantidade maior de autonomia na sua função, desde que recebam uma quantidade de dinheiro interessante. É importante ressaltar que essa solução proporcionaria para empresa maiores custos fixos na forma de salários, portanto, deverão ser realizadas cuidadosas análises financeiras, para definir os riscos e a viabilidade de qualquer contratação.

Outra possibilidade para a empresa seria a utilização desses funcionários apenas como freelancer, auxiliando a empresa em projetos específicos e por um tempo determinado, ou até mesmo como um simples prestador de serviço. Entende-se que assim esse desenvolvedor ainda manteria de certa forma sua autonomia no contexto geral. Embora dentro do projeto da empresa ele terá que seguir ordens e requisitos durante a sua atividade, ele ainda poderá trabalhar em outras empresas ou com outros clientes de forma independente, mantendo grande parte da sua independência. Com relação a empresa, ela terá de se atentar bastante às metas de produtividade e eficiência que forem colocadas, se estão sendo cumpridas e com a qualidade desejada. Além disso, da mesma forma que na contratação nos moldes tradicionais descrita anteriormente, aqui também deve haver uma análise financeira dos riscos e da viabilidade dessas possíveis contratações.

No contexto geral, entende-se que alguns fatores podem ser utilizados pela empresa como forma de compensar o desenvolvedor contratado quanto a perda de sua autonomia. Alguns deles são: a garantia de uma renda melhor e uma maior estabilidade, a possibilidade de continuar trabalhando com outras empresas ou clientes, a criação de um sistema de remuneração estratégica que realmente premiasse a produtividade e eficiência do funcionário etc.

A empresa poderia buscar nos sistemas de remuneração estratégica novas soluções de remuneração e benefícios, que pudessem direcionar os funcionários contratados para os valores fundamentais da organização, como qualidade dos títulos, e estimular fatores importantes, como trabalho em equipe, criatividade e produtividade. Em síntese, há diversas formas de

remuneração estratégica e a utilização de qualquer uma delas pela empresa poderia funcionar como forma de reduzir o poder de barganha desses fornecedores, já que não são todas as empresas que buscam estimular e desenvolver as competências de seus funcionários. Considerando isso, como de costume, a utilização de qualquer novo sistema, estará sempre sujeita às análises financeiras e econômicas de viabilidade.

#### **6.4.3 – Ameaça de novos entrantes**

Ao analisar as características do segmento do mercado, pode-se destacar as suas principais barreiras de entrada para novos entrantes. Entende-se que, para a empresa, o segmento pretendido terá barreiras relativamente baixas, destacam-se entre as principais o investimento necessário financeiro e de tempo a ser despendido, a necessidade de um *know how* especializado e a questão das patentes e possíveis ações contra a pirataria dos jogos.

Quanto ao investimento financeiro, de acordo com a pesquisa com os desenvolvedores informais, percebe-se que os custos no longo prazo para o desenvolvimento da empresa serão relativamente baixos, especialmente com relação a receita média do segmento que foi encontrada e as estimativas de faturamento mensal realizadas na análise financeira. Como a empresa já dispõe da maior parte do equipamento necessário para o desenvolvimento dos jogos e as ferramentas de trabalho são em sua maioria gratuitas, o maior custo da empresa seriam os salários dos funcionários que fossem contratados. O investimento de tempo seria, por sua vez, amenizado justamente pela possível contratação desses funcionários que poderão auxiliar no desenvolvimento dos projetos.

No que diz respeito ao *know how* especializado, os empreendedores já o possuem em alguns níveis. Por serem adeptos dos videogames, os sócios compreendem e tem boa noção do que são possíveis tendências no mercado e sabem analisar bem elementos como narrativa, gráficos, jogabilidade etc. Ademais, por meio da realização de pesquisas de benchmarking, podem ser definidas as melhores práticas e quais são os elementos fundamentais que permitem que certos títulos obtenham maior ou menor sucesso dentro do segmento, ter um bom entendimento desses fatores pode facilitar bastante o desenvolvimento dos projetos da própria empresa.

Com relação a parte operacional da produção em si, talvez esse seja o *know how* principal para a realização da atividade da empresa, os empreendedores estão familiarizados com a grande maioria das ferramentas que serão utilizadas e as suas formas de utilização. Entende-se que os funcionários que sejam contratados para auxiliar no desenvolvimento devem

possuir bastante qualidade em seu trabalho, visto que a qualidade do produto será o diferencial da empresa.

Por fim, a empresa a princípio não terá nenhuma intenção de patentear seus títulos, logo, a questão da patente dos jogos é de menor importância. Entende-se que por não haver venda de produto, e sim desenvolvimento de projetos com base em doações, o consumidor que doa no *Patreon* e recebe a atualização do título, é livre para fazer o que quiser com aquela versão do jogo. Portanto, não é problema para a empresa que os jogadores, por exemplo, desenvolvam modificações naquelas versões do jogo ou que até mesmo a disponibilizem para download gratuito em sites e fóruns piratas. Entende-se que, no contexto do setor, a exposição que o jogo recebe ao ser disponibilizado no site pirata muitas vezes é positiva para empresa, pois acaba por gerar mais interesse no projeto e, conseqüentemente, mais doadores para aquele projeto.

Em síntese, as barreiras de entrada são baixas, logo, compreende-se que para evitar a ameaça dos novos entrantes, a perda de espaço no mercado para os desenvolvedores individuais e, conseqüentemente, a queda no lucro da empresa, característica de um setor com baixas barreiras de entrada, a empresa deverá manter o seu enfoque na qualidade.

A manutenção da alta qualidade dos jogos, nos gráficos, nas histórias e na quantidade de imagens e animações, somado às atualizações regulares e eficientes serão fundamentais para que se evite perdas de clientes, tanto para a concorrência direta já estabelecida, quanto para os possíveis novatos que venham a ser introduzidos no segmento após a empresa. De qualquer forma, é importante ressaltar que pelo fato das barreiras de entrada serem baixas é provável que com o tempo novos entrantes com propostas similares de qualidade nos jogos venham a surgir, gerando maior paridade competitiva no segmento.

#### **6.4.4 – Ameaça de produtos substitutos**

Os títulos disponibilizados e vendidos nas plataformas tradicionais, como as gigantes PlayStation, Xbox e Nintendo, somados a alguns outros jogos independentes, mas que não são da mesma categoria dos títulos desenvolvidos pela empresa, não se configuram como uma concorrência direta. Estes jogos citados serão na realidade possíveis produtos substitutos, nos casos em que a necessidade do cliente/jogador seja apenas por jogar e não necessariamente por jogar um título do gênero e estilo dos projetos desenvolvidos pela empresa.

No caso da ameaça de produtos substitutos e dessa concorrência indireta, o foco da empresa evidentemente não deverá ser quanto a combater essas gigantes do mercado, já que algumas estão bem estabelecidas há mais de vinte anos. O foco da empresa deverá ser na manutenção da sua posição no segmento desejado, como um desenvolvimento de títulos com



maior qualidade que a média do segmento. No cenário mais ideal possível para a organização, ela deve focar em manter uma certa hegemonia no seu setor, tudo isso com base nos moldes explicados anteriormente.

#### **6.4.5 – Intensidade da rivalidade entre os concorrentes**

O grande diferencial da empresa para com os concorrentes será a qualidade e a regularidade de atualizações. Por desenvolverem os jogos como atividade secundária, os títulos dos concorrentes normalmente não têm uma qualidade muito elevada, muitas vezes tendo gráficos e narrativas superficiais. Isso pôde ser comprovado pela pesquisa com o público-alvo, onde 74,5% dos entrevistados afirmaram acreditar que as opções disponíveis de jogos com conteúdo para adultos atualmente, de forma geral, apresentam pouca qualidade. Ademais, por trabalharem sozinhos, as atualizações demoram a ser produzidas, alguns jogos ficam mais de um ano sem atualizações, isso dificulta a fidelização do cliente para esse desenvolvedor, visto que não vale a pena para o ele bancar o desenvolvimento de um jogo nesses moldes, pagando por tanto tempo e recebendo pouco retorno.

Dessa forma, por conta de questões como equipamentos melhores, trabalho em equipe, divisão do trabalho e outros, a empresa terá maiores chances do que os concorrentes de desenvolver títulos com qualidade e em menor tempo, com atualizações mais regulares. Questões fundamentais para os jogos, evidenciadas também pela pesquisa com o público-alvo, como resolução e fotorrealismo dos gráficos, narrativas imersivas e envolventes, quantidade de imagens e animações por atualização tendem a ser mais facilmente obtidas pela empresa do que pelos seus concorrentes diretos, fazendo com que os jogadores decidam apoiar os projetos da empresa ao invés da concorrência.

Por fim, assim como os clientes não conseguem identificar que há uma empresa por trás dos títulos disponibilizados no *Patreon*, essa lógica também se aplica a concorrência direta. Assim como os clientes, eles acabam sendo induzidos a acreditar que há apenas novos desenvolvedores no segmento e não uma empresa por trás.

Em síntese, a ameaça dos concorrentes é bastante minimizada quando avaliamos as características próprias de cada um deles. A queda na qualidade dos jogos e na regularidade das atualizações por conta da informalidade acabam por gerar um cenário propício para a organização e seus jogos.

## 6.5 – Mapas de posicionamento clientes x concorrentes atuais

Entende-se que quando se analisa mercado de jogos eletrônicos, entende-se que a primeira pergunta fundamental a ser realizada quanto se desenvolve um jogo, base para a primeira segmentação que foi realizada, é: “Qual será a plataforma em que o título será distribuído e utilizado?”. Por conta da maior conveniência e facilidade – menos regulamentos e regras para os jogos, ferramentas de desenvolvimento mais simples e fáceis de usar etc. – a empresa fez a opção pelos computadores como plataforma de seus títulos ao invés dos consoles.

A segunda segmentação realizada para definir o segmento foi com relação a classificação indicativa dos jogos, logo, é uma segmentação de caráter restritiva, visto que elimina certos perfis de clientes, no caso os que são menores de 18 anos. Optou-se pelos jogos que seriam classificados como da categoria *Adults Only 18+*, pois jogos de qualidade nessa categoria são mais difíceis de encontrar e esses não são aceitos nos consoles, portanto, as opções dos clientes para esse tipo de jogo se reduzem ainda mais. Além disso, entende-se que já existem títulos de muita qualidade das outras categorias disponíveis no mercado, tornando uma possível competição com eles muito complicada para a empresa.

Por fim, a terceira segmentação realizada foi quanto ao gênero dos títulos que serão desenvolvidos, com foco de análise principal no objetivo dos vários tipos de jogo. A escolha pelo desenvolvimento de *visual novels* ao invés dos outros gêneros ocorre pois elas são geralmente mais fáceis de serem desenvolvidas, financeira, operacional e tecnologicamente falando, do que os outros estilos. Além disso, a pesquisa com o público-alvo evidenciou que há preferência dos clientes por esse gênero quando se fala dos jogos de conteúdo adulto.

Com base nesse processo de segmentação que foi realizado pela empresa, a seguir serão definidos os mapas de posicionamento entre os variados perfis de clientes, os concorrentes atuais e a empresa. Portanto, destacam-se primeiramente os grupos de clientes:

- GRUPO I – A necessidade é apenas por jogar um jogo e não necessariamente um título da categoria *Adults Only 18+*.
- GRUPO II – A necessidade é de jogar um jogo da categoria, mas não possuem condição financeira, necessidade ou interesse grande o suficiente a ponto de apoiar financeiramente.
- GRUPO III – A necessidade é a mesma do grupo II, porém eles possuem condição financeira e/ou interesse suficientes a ponto de apoiar financeiramente.

Quadro 3 – Clientes x concorrentes atuais (produtos substitutos)

CLIENTES X CONCORRENTES ATUAIS		Clientes I
Sony (PlayStation e seus estúdios)	Produto:	Jogos de todas as categorias menos <i>Adults Only 18+</i> .
	Preço:	Jogos novos famosos costumam custar US\$70 nas versões mais baratas.
	Praça:	Vende no varejo em mídia física e digitalmente na plataforma da PlayStation, raramente disponibiliza seus jogos para computadores. O serviço de assinatura PlayStation Plus Extra e Deluxe disponibiliza vários jogos em nuvem.
	Promoção:	Divulgação em redes sociais, em suas plataformas próprias e comerciais em geral.
Microsoft (Xbox e seus estúdios)	Produto:	Jogos de todas as categorias menos <i>Adults Only 18+</i> .
	Preço:	Jogos novos famosos costumam custar US\$70 nas versões mais baratas.
	Praça:	Vende no varejo em mídia física e digitalmente nas plataformas do Xbox, em lojas digitais da Microsoft, e costuma disponibilizar seus jogos para computadores. O serviço de assinatura Game Pass disponibiliza vários jogos em nuvem.
	Promoção:	Divulgação em redes sociais, em suas plataformas próprias e comerciais em geral.
Nintendo e seus estúdios	Produto:	Costuma focar em jogos para público mais infantil ou familiar. Não permite jogos de conteúdo adulto.
	Preço:	Jogos famosos normalmente custam US\$70 nas versões mais baratas.
	Praça:	Vende jogos no varejo em mídia física e digitalmente nas suas plataformas próprias, raramente disponibiliza seus jogos para computadores.
	Promoção:	Divulgação em redes sociais, em suas plataformas próprias e comerciais em geral.

Fonte: Autoria própria.

Quadro 4 - Clientes x concorrentes atuais (concorrentes diretos)

CLIENTES X CONCORRENTES ATUAIS	Clientes II	Clientes III
Desenvolvedores informais	Produto:	Jogos <i>Adults Only 18+</i> .
	Preço:	Gratuito.
	Praça:	Disponibiliza os jogos digitalmente em sites e fóruns onde o público-alvo se encontra.
	Promoção:	Divulgação em sites e fóruns de jogos.
Empresa	Produto:	Jogos <i>Adults Only 18+</i> .
	Preço:	Gratuito.
	Praça:	Disponibiliza os jogos digitalmente em sites e fóruns onde o público-alvo se encontra.
	Promoção:	Divulgação em sites, fóruns de jogos e criação de redes sociais para ampliar divulgação dos títulos.
		<p>Jogos <i>Adults Only 18+</i>.</p> <p>Doações no <i>Patreon</i> em valores predeterminados.</p> <p>A versão paga do jogo é disponibilizada para download apenas para patrocinadores no <i>Patreon</i>.</p> <p>Divulgação em sites e fóruns de jogos.</p> <p>Doações no <i>Patreon</i> em valores predeterminados.</p> <p>A versão paga do jogo é disponibilizada para download apenas para patrocinadores no <i>Patreon</i>.</p> <p>Divulgação em sites, fóruns de jogos e criação de redes sociais para ampliar divulgação dos títulos.</p>

Fonte: Autoria própria.

Em síntese, com base nos mapas de posicionamento definidos anteriormente, entende-se que o foco da empresa deve estar concentrado nos clientes do grupo II e III, enquanto o grupo I, pela sua própria definição de não se buscarem esse estilo de jogo, não é o público ideal para

o negócio da empresa. A atenção deve estar especialmente no grupo III, visto que são eles que de fato irão gerar as receitas da empresa, porém o grupo II não deve ser ignorado, devido a serem um grupo com interesse pelos títulos e que potencialmente podem gerar uma interessante divulgação do mesmo.

## 6.6 – Análise dos recursos internos

Na esfera empresarial todas as organizações precisam de ferramentas e estratégias para que possam ter vantagens em relação aos seus concorrentes. A todo momento surgem novas formas de se analisar e definir uma estratégia a ser seguida pela empresa. Uma das mais famosas ferramentas de análise estratégia é a do Modelo RBV (*Resource Based View*) ou Análise VRIO. Esse modelo de análise é usado principalmente para traçar vantagens competitivas para a instituição em que será aplicado o estudo. Dessa forma, além das análises macroambientais e das cinco forças de Porter realizadas, serão analisados agora os recursos internos da empresa e sua relevância para o negócio e o estabelecimento de uma possível vantagem competitiva.

Quadro 5 – Análise VRIO dos recursos internos

RECURSO	É valioso?	É raro?	É difícil de imitar?	Explorado somente pela organização?
Trabalho qualificado de profissionais contratados para desenvolvimento de imagens e animações	Sim	Sim	Não	Não
Conhecimento sobre desenvolvimento de games do proprietário	Sim	Sim	Não	Não
Pesquisas de benchmark sobre quais os conteúdos ou temas mais populares para os jogos de conteúdo adulto (medieval, esportivo, futurista, colegial etc.)	Sim	Sim	Não	Não
Conhecimento sobre gestão empresarial, do mercado de games e suas tendências	Sim	Não	Não	Não
Redes sociais de cada título focadas na divulgação	Sim	Não	Não	Não
Trabalho em equipe - divisão dos processos e atividades para que as entregas das atualizações sejam mais rápidas e eficientes	Sim	Não	Não	Não
<i>Ren'Py</i>	Sim	Não	Não	Não
<i>Daz Studio</i>	Sim	Não	Não	Não
<i>Blender</i>	Sim	Não	Não	Não
<i>Patreon</i>	Sim	Não	Não	Não
Quatro notebooks de bom custo-benefício	Sim	Não	Não	Não
Dois PCs gamer de alto desempenho	Sim	Sim	Não	Não
Recursos secundários (HDs externos e componentes)	Sim	Não	Não	Não
Reserva de capital	Sim	Não	Não	Não

Fonte: Autoria própria.

Entende-se que, embora existam recursos tangíveis como os equipamentos utilizados, em sua maior parte, os recursos fundamentais para o negócio da organização serão de caráter intangível, como por exemplo o conhecimento sobre desenvolvimento de games e o trabalho qualificado de profissionais contratados para o desenvolvimento.

Em sua vasta maioria, os recursos importantes da empresa serão de caráter valiosos, porém apenas alguns principais podem ser considerados como realmente raros, conforme mostrado na tabela anterior. Considera-se como raro o conhecimento a respeito dos processos de desenvolvimento de jogos, especialmente *visual novels*, será um recurso valioso e raro no contexto do Brasil, já que desenvolvedores brasileiros são pouco presentes no segmento de jogos que a empresa participará, logo, pessoas com esse tipo de *know how* não são tão facilmente encontradas. A partir disso, torna-se também valioso e raro o trabalho qualificado de qualquer funcionário contratado e que tenha esse *know how* de produção de jogos, especialmente quanto aos elementos visuais, como a produção de imagens e animações, aspecto fundamental para com a qualidade dos títulos da empresa.

Outros recursos intangíveis – o conhecimento sobre gestão empresarial e o entendimento do mercado dos games e suas tendências por parte dos sócios e até mesmo o próprio trabalho em equipe dentro da empresa, com a divisão dos processos e atividades entre grupos e indivíduos – poderão ser entendidos como elementos valiosos para a organização. Porém, esses recursos não serão entendidos como raros, visto que podem ser aprendidos ao longo do tempo com relativa facilidade, até por serem elementos mais abrangentes e relativamente fáceis de replicar, tendo seu aprendizado facilitado. É bastante diferente por exemplo do *know how* para o desenvolvimento de imagens e animações, mesmo que seja possível de aprender a produzir as imagens, é um processo muito mais complexo, pois aqui além do conhecimento em si, o componente do talento do próprio do indivíduo para a atividade faz enorme diferença.

Outros recursos considerados raros para a empresa serão as pesquisas de benchmark realizadas, sobre quais os conteúdos ou temas mais populares para os jogos de conteúdo adulto, visto que embora existam muitas pesquisas sobre jogos eletrônicos, não há muitas pesquisas na área dos jogos de conteúdo adulto. Além disso, os dois PCs gamer de alto desempenho também serão considerados como um recurso valioso e raro, visto que o preço de cada componente desses computadores no Brasil é bastante elevado e, portanto, se tornam elementos raros nesse cenário.

Por fim, elementos como a reserva de capital, os softwares e plataformas utilizadas são valiosos para empresa, porém não são raros e nem difíceis de imitar. Entende-se que, de maneira

geral, nenhum dos recursos importantes para a empresa serão realmente onerosos de se imitar. Embora alguns sejam mais complicados de se copiar ou encontrar do que outros, ao longo do tempo entende-se que todo conhecimento e método poderia ser aprendido por outros indivíduos e até outras empresas. Além disso, não é possível afirmar que somente a empresa utiliza dos recursos importantes destacados, muitos deles são utilizados em alguns níveis dentro e fora do segmento.

Teoricamente, entende-se que, considerando as características dos recursos internos fundamentais destacados nesse primeiro momento, a empresa poderá no seu futuro obter no máximo uma vantagem competitiva temporária. Significa dizer que a vantagem poderá durar um certo espaço de tempo, porém eventualmente outras empresas poderão desenvolver o mesmo valor econômico ou um valor econômico similar, gerando certa paridade competitiva.

### 6.7 – Análise FOFA

A Matriz e Análise SWOT ou FOFA, é uma ferramenta de análise situacional de fatores internos e externos ligados a uma organização, que serve de base para realização de um planejamento estratégico. Ela proporciona diagnóstico completo da situação da empresa e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira que ajude a reduzir os riscos e aproveitar as oportunidades. Considerando o sistema em estudo e a importância das análises realizadas dos ambientes externo (PEST e Cinco Forças) e interno (VRIO) para a elaboração de cenários reais e plausíveis, utilizou-se o modelo de matriz SWOT aplicado ao setor da empresa.

Quadro 6 – Matriz SWOT



Fonte: Autoria própria.

A partir da realização das análises anteriores, agora será realizada a análise FOFA da empresa. Dessa forma, serão discutidas e identificadas as forças, fraquezas, oportunidades, e ameaças relacionadas à empresa e a competição do mercado em que ela está inserida. Primeiramente, conforme explanado nas análises anteriores entende-se que a empresa tem uma posição vantajosa quanto às relações com clientes e concorrentes. Há uma grande oportunidade de crescimento da empresa dentro do segmento com base no seu poder de barganha.

Ainda considerando os pontos fortes que a empresa possui, estão os conhecimentos sobre o mercado dos jogos e suas tendências, bem como o *know how* para a produção dos títulos da empresa. Como os empreendedores já sabem como utilizar todas as ferramentas, softwares e plataformas, entende-se que a empresa já começa com vantagem contra quaisquer novos entrantes que sejam novatos no desenvolvimento de jogos, visto que antes mesmo de conseguir desenvolver jogos de qualidade e que agradem o público-alvo, é necessário saber desenvolver os jogos de maneira geral. Dessa forma, com o *know how* do modo de uso das ferramentas, a empresa é mais propensa a conseguir entregar os produtos na qualidade desejada, do que se esses conhecimentos não existissem de antemão.

Em contrapartida, a empresa poderá enfrentar ameaça quando analisados os seus fornecedores, especialmente caso estes saiam da empresa e auxiliem, ou até se tornem, novos entrantes no segmento. Como os jogos necessitam de muita qualidade, visto que esse é o diferencial buscado pela empresa no segmento, qualquer funcionário contratado terá que possuir trabalho bastante qualificado. Caso esse trabalho seja essencial para a qualidade do serviço, esse funcionário (aqui entendido como fornecedor) passa a ter valor enorme para a organização e sua eventual saída passará a ser ameaça para empresa, visto que ele poderá levar consigo o diferencial e, no pior dos casos, fazer com que a organização perca parte de seu mercado.

No que diz respeito a maior fraqueza da organização, ela diz respeito aos seus recursos internos e ao desenvolvimento de uma vantagem competitiva com relação ao segmento. Com base na análise desses recursos da empresa, em termos de valor, raridade, imitabilidade e organização, entende-se que a vantagem competitiva desenvolvida pela empresa será, no máximo, temporária. Consequentemente, entende-se que é bem possível e, até esperado em certo nível, que haja relativa perda de mercado por parte da empresa ao longo do tempo.

## **6.8 – Caracterização detalhada do segmento-alvo de clientes**

A partir das duas pesquisas adjacentes que foram realizadas, pode ser definido com maior detalhamento qual será o segmento alvo de clientes que a empresa buscará atender.

Entende-se que os clientes serão de maneira geral homens, necessariamente maiores de idade, normalmente entre 18 e 25 anos, normalmente serão das Américas ou da Europa, visto que são os locais onde os membros do segmento são mais presentes e, por fim, não necessariamente terão alto poder aquisitivo.

Com base na pesquisa com o público-alvo, foi confirmado as características demográficas dos clientes, percebe-se que o público da empresa será composto majoritariamente por homens (83,7%), embora exista uma parcela feminina de clientes (16,3%). Ainda de acordo com a pesquisa, a perspectiva para os clientes da empresa é de que a maioria deles (67,4%) terão entre 18 e 25 anos, enquanto 16,3% terão idade entre 26 e 30 anos e 16,3% estarão acima da marca dos 30 anos.

Quanto a classe social, os clientes da empresa não necessariamente serão de classe social elevada. Para compreender a realidade financeira deles foram analisados os computadores que eles normalmente utilizam para jogar. Com base na pesquisa com o público-alvo, apenas 16,3% se caracterizaram com maior poder aquisitivo, afirmando que utilizam apenas os melhores e mais caros componentes disponíveis no mercado no seu computador. Outros 27,6% afirmaram que utilizam componentes de bom desempenho, mas não as opções mais caras do mercado. Porém, uma grande maioria de 56,1% afirmou que utiliza componentes com menor desempenho, mas que tenham preços mais acessíveis.

Por fim, a pesquisa com o público-alvo ainda determinou que ao todo 93,9% dos jogadores entrevistados (92 indivíduos de um total de 98) definiram as *visual novels* como o gênero de jogos eletrônicos de preferência para os seus jogos de conteúdo adulto. Além disso, 43,9% (43 pessoas de 98) também escolheram o gênero de simulação<sup>5</sup> e 32,7% (37 dos 98 entrevistados) marcaram também a opção do gênero *sandbox*<sup>6</sup>.

## **7 – PLANO DE MARKETING**

### **7.1 – Descrição dos principais produtos**

Os produtos da empresa serão jogos para computador com características gerais conforme especificado no quadro a seguir:

---

<sup>5</sup> Um jogo de simulação descreve uma diversa super-categoria de jogos. Alguns têm como objetivo simular o mundo real, outros buscam simular um mundo fictício, por fim, alguns buscam fazer ambos. Exemplos: *The Sims*; *FIFA*.

<sup>6</sup> Um jogo *sandbox* é um videogame com um elemento de jogabilidade que dá ao jogador alto grau de criatividade para completar tarefas em direção a um objetivo dentro do jogo, se tal objetivo existir. Exemplos: *Minecraft*; *Hitman*.



Quadro 7 – Especificações gerais dos jogos

	PRINCIPAL	SECUNDÁRIOS
GÊNERO	Visual Novel	Simulação, Sandbox
MOTOR GRÁFICO	Ren'Py	Unity, RPGM
ESTILO DE ANIMAÇÃO	3D	2D
PROTAGONISTA	Masculino	Feminino
CÂMERA	Primeira ou terceira pessoa	-
CENÁRIO	Atual, Futurista, Medieval, Cyberpunk	-
TEMA	Colegial, Máfia, Superpoderes, Esportivo	-
IDIOMA	Inglês	Português, Espanhol
JOGABILIDADE	Narrativa baseada em ramificações por meio de decisões dos jogadores	Narrativa linear curta
TAMANHO	De 500mb até 10gb	-
CLASSIFICAÇÃO	Adulto	-
SISTEMA OPERACIONAL	Windows, Mac e Linux	Android e iOS

Fonte: Autoria própria.

Entende-se que, embora a produção dos jogos necessite de máquinas de alto desempenho, para jogar os títulos não serão necessárias tais máquinas. As recomendações mínimas serão: 4GB de memória RAM e processador Intel Pentium Silver ou superior, placa de vídeo Intel UHD Graphics ou superior e no máximo 15GB de armazenamento disponíveis. Portanto, mesmo notebooks e computadores comuns devem conseguir rodar bem os títulos da empresa.

## 7.1.1 – Proposta de valor

Quadro 8 – Proposta de valor para usuários gratuitos e pagos

CLIENTES: USUÁRIOS GRATUITOS E PAGOS (PREMIUM)	Característica da solução	Soluções atuais		Solução oferecida	Benefícios
		Jogos tradicionais do mercado geral	Jogos do segmento feitos por desenvolvedores informais	Jogos do segmento feitos pela empresa	
	Conteúdo adulto nos jogos – conteúdo explícito, realista e principalmente que sejam produzidos com foco em qualidade.	Poucos jogos disponíveis. Destacam-se apenas algumas franquias: <i>Mortal Kombat</i> e <i>Grand Theft Auto</i> . Ainda assim essas franquias estão enquadradas na categoria “Mature 17+” da ESRB e não na “Adults Only 18+” como os jogos da empresa.	Apresentam o conteúdo, mas geralmente com pouca qualidade. Devido à falta de estrutura, há uma precariedade nos gráficos e no desenvolvimento de narrativas envolvente, geralmente há um intervalo de tempo muito grande entre as atualizações, o que compromete qualidade e imersão.	Os jogos sempre vão ter esse conteúdo. Com a estrutura da empresa (equipamentos melhores, trabalho em equipe, divisão de tarefas etc.) será possível desenvolver títulos com mais qualidade em diversos aspectos e com mais regularidade de atualizações que os oferecidos pelos desenvolvedores informais do segmento. Os desenvolvedores da empresa serão o empreendedor e os funcionários contratados.	Por meio dos jogos da empresa, o jogador tem opção alternativa ao mercado tradicional e com maior qualidade do que o segmento normalmente oferece: Melhor resolução e fotorrealismo dos gráficos. Atualizações mais rápidas e regulares, com maior quantidade de imagens e animações. Desenrolar mais envolvente das narrativas pela maior regularidade de atualizações etc.

Fonte: Autoria própria.

Quadro 9 – Proposta de valor para usuários gratuitos

CLIENTES: APENAS USUÁRIOS GRATUITOS	Característica da solução	Soluções atuais		Solução oferecida	Benefícios
		Jogos tradicionais do mercado geral	Jogos do segmento feitos por desenvolvedores informais	Jogos do segmento feitos pela empresa	
	Possibilidade de utilização de jogos de qualidade desse segmento sem custos.	Embora existam jogos <i>free-to-play</i> nas plataformas tradicionais, eles normalmente são focados em multiplayer online e conforme explicado, não apresentam o conteúdo desejado pelo segmento alvo de clientes.	Os jogos dos desenvolvedores informais também apresentam versões gratuitas, mas como dito no tópico anterior, os títulos desenvolvidos por eles em sua maioria pecam em qualidade e regularidade de atualizações.	Os jogos da empresa terão versão gratuita disponibilizada eventualmente. Essa versão sem custos não terá qualidade reduzida com relação a versão paga, as diferenças estarão apenas em conteúdos adicionais de narrativa. Entende-se que a versão gratuita serve para empresa como forma de captar novos clientes, logo, a qualidade do produto deve ser mantida tanto para os clientes pagos quanto gratuitos.	A existência da versão gratuita dos títulos é excelente forma de captar novos clientes e gerar conhecimento e popularidade para o jogo. Entende-se que quanto mais conhecido ele é, se tiver boa qualidade, como serão os da empresa, maior a chance dele adquirir usuários e doações. Para o cliente, o benefício estará no fato dele conseguir o título de qualidade de graça, já que a versão sem custos não terá menos qualidade que a versão paga.

Fonte: Autoria própria.

Quadro 10 – Proposta de valor para usuários pagos

	Característica da solução	Soluções atuais		Solução oferecida	Benefícios
		Jogos tradicionais do mercado geral	Jogos do segmento feitos por desenvolvedores informais	Jogos do segmento feitos pela empresa	
<b>CLIENTES: APENAS USUÁRIOS PAGOS (PREMIUM)</b>	Jogo de alta qualidade e com precificação que compreende tanto a realidade financeira do jogador quanto o processo produtivo da empresa.	Não existe. Embora vendidos em diferentes versões, normalmente tem os preços sugeridos pelas plataformas, os quais normalmente são elevados para a realidade econômica brasileira: mesmo em suas versões mais baratas, os novos grandes jogos ainda custam por volta de US\$70 ou R\$349, é um valor alto quando se avalia a realidade de muitos brasileiros e o salário-mínimo no país. O valor do jogo equivale a 28% do salário-mínimo do Brasil em 2022 (R\$1.212).	Devido a utilização do <i>Patreon</i> , o jogador pode escolher com qual valor apoiar o desenvolvimento do jogo entre as opções de planos predeterminadas, com valores e benefícios variados. Porém, são raros são os jogos com qualidade elevada e atualizações recorrentes.	Será realizada a mesma estratégia de doações dos desenvolvedores informais. Porém, será potencializada, sendo utilizada de forma mais eficiente. Diferentemente do contexto informal, a empresa possuirá melhores equipamentos e organização de processos, sendo capaz de produzir títulos em maior quantidade, qualidade e regularidade, além é claro de ser possível atender uma demanda bem maior de clientes do que podem os desenvolvedores individuais. Esses melhores equipamentos e processos serão evidenciados para os clientes por meio dos posts no <i>Patreon</i> e por meio das divulgações dos jogos realizadas nas redes sociais, fazendo com que os consumidores estejam mais próximos e se sintam mais envolvidos no processo de desenvolvimento.	<p>O jogador definirá o valor da sua contribuição para o título, com base nos benefícios oferecidos, valores dos planos e sua realidade financeira.</p> <p>Os preços serão variados, jogadores de menor poder aquisitivo também poderão contribuir, aumentando o público-alvo.</p> <p>Todavia, o grande benefício está no fato de que ao contribuir, o cliente passa a ter opção de expressar sua opinião sobre o desenvolvimento do título, por meio de votações, sugestões e comentários no <i>Patreon</i>. Essa participação ativa, enriquece a experiência de compra, pois entende-se que gera uma maior identificação do cliente com o produto e um sentimento de pertencimento dele para com a “marca”. Esse sentimento será resultado contínuo da valorização que a empresa terá pelo cliente e sua opinião e vice-versa. Dessa forma, englobará os sentimentos do cliente de se sentir valorizado.</p>

Fonte: Autoria própria

## 7.2 – Preço

A pesquisa com os desenvolvedores informais, por sua vez, também trouxe dados interessantes que permitem uma melhor caracterização de como funciona o segmento. Ao analisar os dados coletados dos 60 desenvolvedores, obteve-se uma média de 1840 patrocinadores no *Patreon* por título, os quais realizam doações mensais com intuito de ajudar na manutenção do desenvolvimento. Em média, cada inscrito contribui com cerca de R\$ 24,87 e a receita mensal média obtida pela pesquisa foi de R\$ 41.338,50, porém com alguns desenvolvedores melhores chegando a receber até R\$ 419.771,86 brutos.

Dessa forma, a pesquisa evidenciou que vários títulos ultrapassam a média de contribuição mensal, com alguns desenvolvedores chegando a arrecadar valores bastante expressivos. Entende-se que normalmente os desenvolvedores que estão há mais tempo no mercado e/ou que já lançaram um título por completo tendem a apresentar valores mais elevados. Isso é bastante compreensível, visto que o fato de já serem conhecidos e/ou de já terem lançado um jogo de qualidade tende a inspirar mais confiança nos jogadores, fazendo com que fique mais fácil para eles realizarem doações confiando que o seu dinheiro não está sendo jogado fora e que o serviço pelo qual pagam mensalmente será de qualidade.

Além disso, ainda de acordo com a pesquisa dos desenvolvedores informais, quando se analisa apenas os que começaram a desenvolver títulos recentemente (considerando que a pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2021, logo consideram-se como iniciantes os que desenvolvem desde o começo do ano de 2020), percebe-se que ainda assim o segmento apresenta resultados financeiros promissores. São ao todo 28 desenvolvedores que iniciaram a sua produção desde 2020, com base apenas neles, a média do número de patrocinadores passa a ser de 460, a contribuição média por inscrito passa a ser de R\$ 26,29 e a receita mensal bruta média passa a ser de R\$ 12.892,41, mas com alguns desenvolvedores recebendo até R\$ 90.787,98 brutos. Em síntese, os dados indicam que o segmento não está saturado e que novos entrantes como a empresa podem ter sucesso na produção de seus títulos.

Por fim, pode-se por meio da pesquisa com o público-alvo definir quais serão os preços de cada plano dentro do *Patreon*.

Quadro 11 – Resultados obtidos na questão 11 do questionário da pesquisa com público-alvo

11) Quanto você gasta em média quando compra um jogo diretamente do desenvolvedor ou com qual quantia apoia o desenvolvedor por meio das plataformas de apoio para criadores de conteúdo?	%	Nº de Pessoas
US\$ 0,00	3,1%	3
US\$ 1,00	4,1%	4
US\$ 3,00	2,0%	2
US\$ 4,00	2,0%	2
US\$ 5,00	38,8%	38
US\$ 8,00	1,0%	1
US\$ 10,00	28,6%	28
US\$ 12,00	1,0%	1
US\$ 15,00	9,2%	9
US\$ 20,00	7,1%	7
US\$ 25,00	3,1%	3

Fonte: Autoria própria.

Conforme evidencia o quadro anterior, os jogadores tendem a preferir as opções de cinco, dez, quinze e vinte dólares. Dessa forma, torna-se interessante planos valores próximos a estes, bem como planos adicionais com valores maiores para aqueles que queiram contribuir mais e planos menores e com menos benefícios para aqueles que querem contribuir, mas não tem uma condição financeira favorável. Dessa forma, a empresa faria uso da seguinte configuração de planos (considerando a média da cotação do dólar de R\$ 5,20):

Quadro 12 – Configuração de benefícios dos planos do *Patreon*

PLANO	PREÇO	BENEFÍCIOS OFERECIDOS
Básico	R\$ 5,20	- Acesso aos logs de desenvolvimento e outras novidades.
Padrão	R\$ 26,00	- Recompensas do nível anterior. - Acesso ao servidor do <i>Discord</i> . - Acesso a novas atualizações duas semanas após o lançamento do acesso antecipado (somente <i>patch</i> de atualização). - Acesso para visualizar imagens prévias dos próximos episódios. - Acesso às enquetes de desenvolvimento.
Intermediário	R\$ 52,00	- Recompensas do nível anterior. - Acesso a novas atualizações três dias após o lançamento do acesso antecipado. - Acesso a imagens prévias especiais do jogo.
Avançado	R\$ 78,00	- Recompensas do nível anterior. - Acesso a novas atualizações três dias após o lançamento do acesso antecipado. - Acesso ao guia do jogo. - Acesso a ainda mais imagens prévias especiais dos próximos episódios.
Premium	R\$ 104,00	- Recompensas do nível anterior. - Voto nas enquetes de desenvolvimento conta em dobro. - Acesso antecipado, acesso ao jogo o mais rápido possível. - Voto nas enquetes de desenvolvimento conta como 4 votos.
Premium +	R\$ 182,00	- Recompensas do nível anterior. - Imagens prévias extras. - Papéis de parede, “ <i>wallpapers</i> ” extras.
Premium ++	R\$ 260,00	- Recompensas do nível anterior. - Nível de suporte adicional para aqueles que gostariam de contribuir extra.

Fonte: Autoria própria.

### 7.3 – Estratégias promocionais

Quando analisadas as estratégias promocionais e de divulgação da empresa, destaca-se a divulgação dos títulos e seu desenvolvimento, bem como a disponibilização de suas primeiras versões ou demos em sites e fóruns de jogos e o uso do modelo Freemium com as doações para financiamento da continuidade do projeto. Com base na utilização desse modelo de negócio, a divulgação se torna essencial, a partir da liberação da primeira versão do jogo, os clientes teoricamente passam a conhecer de fato o título da empresa e, percebendo seu diferencial de qualidade passam a se interessar mais por ele. A partir desse interesse, os jogadores passam a ter a opção de doar um determinado valor na plataforma *Patreon* daquele título para a continuidade de seu desenvolvimento, se tornando patrocinadores do jogo.

Dessa forma, são algumas atividades de Promoção essenciais a serem realizadas pela empresa:

- Criação de páginas em redes sociais (*Twitter, Instagram, Reddit, Discord*) para o jogo, de forma a divulgar o mesmo.
- Divulgação da existência do projeto em fóruns e sites onde se encontram o público-alvo.
- Liberação da primeira versão do jogo e de versões de demonstração nos sites e fóruns onde se encontre o público-alvo para captação de clientes.
- Organizar e comunicar as metas de doações no *Patreon*, bem como os avanços com o desenvolvimento.

### 7.4 – Estrutura de comercialização

Entende-se que as estratégias que serão utilizadas pela empresa serão basicamente: a Estratégia Genérica da Diferenciação de Michael Porter, a estratégia de divulgação dos títulos desenvolvidos por meio das redes sociais e, por fim, a utilização do modelo Freemium de negócios.

Com a utilização desse modelo de negócios a empresa atende dois tipos principais de clientes: os usuários básicos, os quais utilizam das versões gratuitas do projeto, e os patrocinadores ou usuários premium, que pagam e bancam o desenvolvimento do projeto. Entende-se que o modelo grátis possui algumas características bastante interessantes que auxiliam e complementam positivamente o negócio de desenvolvimento de jogos.

#### 7.4.1 – Gerar maior lucratividade

Entende-se que para a empresa e para o tipo de jogo desenvolvido por ela, a obtenção de uma maior lucratividade é mais provável de ocorrer por meio do sistema de doações. Isso ocorre pois no sistema de doações a chance de um título gerar prejuízo é menor, a probabilidade dos custos de desenvolvimento serem cobertos pelas doações é maior, visto que os jogadores doam justamente para que o desenvolvimento seja viável financeiramente e, logo, seja mantido pelo desenvolvedor.

Caso o desenvolvimento de um título não gere um sucesso financeiro suficientemente positivo para empresa, ele será interrompido antes de causar prejuízo elevado. Dessa forma, infelizmente isso pode significar que uma boa ideia de jogo poderá ser perdida caso não receba doações suficientes, para amenizar esse risco serão necessárias análises específicas para cada título desenvolvido, considerando também o conteúdo e a ideia geral do jogo, para definir qual o nível aceitável de doações e qual será o grau de tolerância, no que diz respeito ao tempo necessário para conseguir tais doações. Em vista de um possível fracasso nos seus primeiros títulos, momento em que a empresa é mais vulnerável, a organização pretende iniciar as suas atividades já com uma reserva de capital, como medida de proteção contra seus custos fixos iniciais, bem como contra o risco inerente à realização do negócio.

É evidente que as pessoas doam apenas o que podem ou o que acham justo para com aquele projeto. Dessa forma, considerando que o cliente não poderá escolher doar uma quantia aleatória, ao decidir por patrocinar algum dos projetos desenvolvidos, ele terá opções fixas por meio de uma quantidade limitada de planos disponíveis, e conforme dito, esses planos serão relativamente inclusivos, com opções variadas de valor, que possam abranger públicos de diferentes poderes aquisitivos.

Além disso, será fundamental evidenciar para o potencial doador alguma forma de medida, pela qual ele entenda o quanto de apoio ainda é necessário para viabilizar o projeto ou algum aspecto dele. Conforme descrito anteriormente, o potencial patrocinador ao abrir a página do *Patreon* poderá ver a meta de apoio necessária definida pela empresa naquele momento.

Com a meta de apoio conhecida pelo potencial consumidor, surge outra questão, se ele conhecendo-a, aceitaria ou não pagar. Como já evidenciado, entende-se que é mais interessante para a empresa colocar como meta para os projetos ou aspectos deles um número X de patrocinadores e não uma quantidade Y de dinheiro. Mostrar a quantidade de dinheiro obtida a quantidade que se deseja obter, pode não ser tão inteligente, pois se o cliente puder ver o valor,

ele pode considerar que já é alto suficiente, na sua concepção, para que o desenvolvimento seja mantido, logo, há tendência que ele decida por não patrocinar.

#### **7.4.2 – Obter a antecipação das entradas no fluxo de caixa**

Entende-se que ao adotar o sistema por doações, a consistência com que a empresa vai gerar receita será maior, já que não é necessário concluir o desenvolvimento do título para vendê-lo como seria no modelo de venda de mercadorias. Como evidenciado, a empresa não vende jogos, ela vende o serviço de desenvolver um jogo, logo, os títulos serão desenvolvidos por meio das atualizações somente enquanto os consumidores fizerem as doações, portanto a receita é mais constante do que se dependesse somente da venda de um produto em sua versão final.

Embora seja impossível garantir com 100% de certeza que as doações serão suficientes para bancar todo o desenvolvimento, até porque todo negócio tem a sua margem de risco e com a empresa não seria diferente, compreende-se que a empresa tem que buscar manter o seu diferencial. Assim, desenvolvendo os seus títulos com o diferencial destacado, a empresa tende a possuir maiores chances de conseguir garantir o apoio dos jogadores, do que os outros desenvolvedores do segmento que apresentem menor qualidade.

#### **7.4.3 – Obter maior crescimento da popularidade dos jogos**

O sistema de doações também proporcionará uma maior popularidade do título desenvolvido pela empresa. A popularidade crescerá juntamente com o seu processo de desenvolvimento, pois cada atualização avaliada como positiva pelos doadores, tende a gerar mais recomendações e trazer mais doadores e doações para o projeto, conforme comprovado pela pesquisa do segmento realizada.

Um dos desenvolvedores analisados lançou a segunda atualização de seu jogo na primeira quinzena de agosto, obtendo feedback positivo dos jogadores e com isso registrando um aumento de 183,33% no número de patrocinadores e 177,04%. De 36 patrocinadores e R\$ 984,20 por mês em julho/2021 passou a ter 102 doadores e gerar R\$ 2.726,64 mensais em agosto/2021.

Um segundo desenvolvedor, por sua vez, também no começo de agosto lançou atualização de seu jogo e obteve sucesso, registrou crescimento de 25,51% no número de inscritos e 54,85% no valor mensal arrecadado. De 592 patrocinadores e R\$ 14.768,18 mensais em julho/2021, passou a ter 743 inscritos e R\$ 22.868,07 por mês em agosto 2021.



A estimativa de faturamento apresentada no plano financeiro desse plano de negócios, foi realizada com base nas melhores práticas do segmento, nos seus melhores desenvolvedores e também com base nos padrões de comportamento e consumo dos consumidores alvo.

## **8 – PLANO OPERACIONAL**

### **8.1 – Layout ou arranjo físico**

O arranjo físico do empreendimento a princípio não precisaria ser de grande porte, até pela não necessidade de vários funcionários. Por conta disso, não se faz necessário em um primeiro momento adquirir um imóvel, sendo a opção de alugar uma sala comercial mais viável tanto financeiramente quanto estrategicamente para a empresa. Dessa forma, na medida em que a empresa for se consolidando no mercado e for crescendo com o tempo na sua produção e número de funcionários, ela poderá buscar novos e mais vantajosos locais para se estabelecer.

Com base nisso, a princípio a empresa pretende alugar um imóvel comercial no Centro da cidade de Uberlândia, que contenha apenas banheiro e sala de aproximadamente 40m<sup>2</sup> de área construída, com aluguel na faixa de R\$350,00 – R\$400,00 e taxa de condomínio de R\$250,00-R\$300,00. Além dos gastos com locação do espaço também seriam necessários gastos com a mobília necessária para execução das atividades, como mesas, cadeiras, filtros de água, geladeira ou freezer pequeno e outros.

### **8.2 – Capacidade produtiva e comercial**

Na estrutura ideal desejada, ao iniciar suas atividades a capacidade produtiva da empresa seria de necessariamente um jogo a ser desenvolvido, isso pode ser observado no quadro definido a seguir:

Quadro 13 – Metas de produção

<b>EVENTO</b>	<b>DURAÇÃO</b>	<b>PRODUÇÃO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
Início das atividades	-	-	-
Desenvolvimento da 1ª versão/capítulo do 1º título	3 meses	1350 imagens / 50 animações	Poucas doações, muita divulgação
Lançamento da versão	-	-	Aumento expressivo em doações
Correção de erros e manutenção da versão lançada	1 mês	-	Manutenção de uma parcela fiel de doadores
Desenvolvimento da 2ª versão/capítulo do 1º título	4-6 meses	1700 imagens / 75 animações	Aumento das doações em antecipação a nova versão e em busca de participação ativa no desenvolvimento
Lançamento da versão	-	-	Aumento expressivo em doações
Correção de erros e manutenção da versão lançada	1 mês	-	Aumento da parcela fiel de doadores
Desenvolvimento da 3ª versão/capítulo do 1º título	4-6 meses*	2250 imagens / 100 animações	Aumento das doações em antecipação a nova versão e em busca de participação ativa no desenvolvimento
Lançamento da versão	-	-	Aumento expressivo em doações
Correção de erros e manutenção da versão lançada	1 mês	-	Aumento da parcela fiel de doadores
Desenvolvimento da 4ª versão/capítulo do 1º título	4-6 meses	2500 imagens / 130 animações	Aumento das doações em antecipação a nova versão e em busca de participação ativa no desenvolvimento
Lançamento da versão	-	-	Aumento expressivo em doações
:	:	:	:

Fonte: Autoria própria.

O quadro anterior apresenta um cenário ideal, onde o plano e estratégia da empresa de qualidade elevada é respeitado, logo, a qualidade do jogo ser alta e constante gera a continuidade e aumento das doações por parte dos jogadores. Consequentemente, em um cenário ideal, a duração da atividade não necessariamente aumentaria ou aumentaria pouco quando comparada com o aumento da quantidade de conteúdo do jogo produzido, visto que mesmo com o aumento da produção, com cada vez mais prática e recursos para melhoria dos processos, os desenvolvedores acabam por realizar as atividades de forma mais eficiente. Com a crescente quantidade de doações, novos recursos que otimizem o processo produtivo são adicionados, bem como possíveis novos funcionários, caso seja entendido como necessário para a empresa.

Dessa forma, a ideia é que a empresa desenvolva a primeira versão de seu primeiro título em aproximadamente três meses, período no qual deverá divulgar o desenvolvimento do título em sites e fóruns de jogos, bem como nas redes sociais do mesmo que serão criadas. Ademais, esses primeiros meses de produção serão marcados por poucas doações dos jogadores, visto que com exceção de prévias selecionadas pela empresa para divulgação, eles não têm conteúdo suficiente para decidirem doar para o desenvolvimento. É somente a partir do lançamento da primeira versão do título, que se espera de fato um aumento considerável nas doações dos jogadores, até mesmo pelas características de diferenciação já destacadas.

A partir do momento em que as reservas de capitais provenientes do desenvolvimento do primeiro título atingirem um nível considerado como suficiente pela empresa, será então idealizado o segundo título e posteriormente sua produção. Esse momento pode chegar antes ou depois da conclusão do desenvolvimento do primeiro título, dependerá somente das análises a serem realizadas, quanto a quantidade de capital guardada pela empresa, pelas necessidades de investimentos operacionais e/ou de produção, bem como as análises estratégicas de mercado.

Em contrapartida, caso o desenvolvimento de um título não obtenha doações suficientes de jogadores para manter sua produção, conforme será avaliado pelos sócios com base nas metas estabelecidas, o desenvolvimento desse título pode ser cancelado e um novo projeto pode ser iniciado em seu lugar.

### **8.3 – Processos operacionais**

A seguir estão descritos apenas alguns dos processos mais importantes que serão realizados na organização, tanto alguns processos operacionais, quanto alguns dos processos importantes da parte administrativa.

Quadro 14 – Processos operacionais

<b>PROCESSOS OPERACIONAIS</b>	
1	Definição do escopo do jogo
1.1	Definições da ambientação geral do jogo
1.2	Definições da história geral do jogo
1.3	Definições dos personagens
1.4	Definições de jogabilidade
1.5	Outras definições gerais de conteúdo do jogo
2	Desenvolvimento do script
2.1	Desenvolvimento das linhas narrativas e guia do jogo
2.2	Desenvolvimento das escolhas e variáveis narrativas
2.3	Definições a respeito do uso de imagens e animações
3	Desenvolvimento da parte gráfica
3.1	Desenvolvimento das imagens e wallpapers extras
3.2	Desenvolvimento das animações
3.3	Desenvolvimento das imagens e ícones do sistema
5	Codificação e programação do jogo
5.1	Desenvolver minijogos e elementos de jogabilidade
5.2	Unificar os elementos gráficos e de script de forma funcional
6	Revisão
6.1	<i>Playtesting</i> , testes do patch de atualização e testes de performance gerais
6.2	Identificação de erros e falhas
6.3	Revisão de erros de ortografia e/ou semântica dos textos

Fonte: Autoria própria.

Quadro 15 – Processos administrativos

<b>PROCESSOS ADMINISTRATIVOS</b>	
1	Atividades de divulgação
1.1	Postagem em redes sociais
1.2	Postagem em sites de jogos
1.3	Postagem em fóruns de jogos
2	Gerenciamento do <i>Patreon</i>
2.1	Controle sobre receita das doações
2.2	Gerenciamento das metas definidas
2.3	Postagens sobre o desenvolvimento dos jogos
2.4	Proporcionar participação dos jogadores no processo de desenvolvimento: pesquisas, votações, atualizações sobre próximas versões
2.5	Publicação de prévias
3	Gerenciamento das finanças
3.1	Análise da realidade financeira da empresa
3.2	Medidas de redução de custos
3.3	Controle de gastos
4	Supervisionar a produção
4.1	Controle de qualidade
4.2	Controle do tempo dispendido nas operações
4.3	Controle da satisfação dos funcionários
4.4	Treinamentos

Fonte: Autoria própria.

Nota-se pelos processos destacados, que a parte operacional se concentra nos processos de produção dos títulos, enquanto os processos administrativos apresentam enfoque nas rotinas internas da empresa. Devido a isso, entende-se que os processos administrativos serão de responsabilidade dos sócios, enquanto a maior parte dos processos operacionais serão

realizados pelos funcionários contratados (artistas 3D e escritores), todavia ainda existem processos operacionais em que os sócios deverão participar, como por exemplo a definição do escopo do jogo (1) e as atividades de revisão (6).

#### 8.4 – Necessidade de pessoal

A necessidade inicial de pessoal para o desenvolvimento do primeiro título da empresa será além dos dois sócios que participam ativamente na empresa, dois profissionais/artistas em modelagem 3D e um escritor.

Quadro 16 – Funções e requisitos da mão-de-obra

FUNÇÃO	SALÁRIO MENSAL	REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES	EXPERIÊNCIA	JORNADA
Artista 3D	R\$3.500,00	Ensino médio completo. Domínio de programas como Daz3D, Blender, Photoshop, 3ds Max, Pixologic e Zbrush	Experiência com modelagem e animação 3D	44 h semanais
Artista 3D	R\$3.500,00	Ensino médio completo. Domínio de programas como Daz3D, Blender, Photoshop, 3ds Max, Pixologic e Zbrush	Experiência com modelagem e animação 3D	44 h semanais
Escritor	R\$2.145,00	Graduação em Comunicação Social ou Jornalismo. Inglês fluente. Conhecimento intermediário de Pacote Office.	Experiência com produção de textos em inglês.	44 h semanais

Fonte: Autoria própria.

Como evidenciado pelos processos administrativos e operacionais, os funcionários trabalham com enfoque na produção dos títulos, logo, com enfoque na operação, enquanto os sócios cuidam da parte administrativa, na supervisão estratégica da produção e em decisões operacionais de maior importância. Além disso, como destacado na análise do mercado, devido à necessidade por qualidade na produção, a mão de obra deverá ser qualificada.

## 9 – PLANO FINANCEIRO

### 9.1 – Investimento total

Quadro 17 – Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor	%
Investimentos fixos	R\$ 69.794,94	57%
Capital de giro	R\$ 50.653,74	41%
Investimentos pré-operacionais	R\$ 1.613,16	1%
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 122.061,84</b>	<b>100%</b>
Fonte de recursos	Valor	%
Recursos próprios	R\$ 122.061,84	100%
<b>Total Geral</b>	<b>R\$ 122.061,84</b>	<b>100%</b>

Fonte: Autoria própria.

O valor do investimento inicial de aproximadamente R\$ 120 mil, consiste na soma do valor dos investimentos fixos, equipamentos, móveis e utensílios necessários para atividade da empresa; do capital de giro, o qual teve sua necessidade calculada com base nos prazos médios da empresa e seus custos totais estimados; e finalmente, do investimento pré-operacional, referente aos custos de abertura da empresa.

### 9.1.1 – Estimativa de investimentos fixos

Quadro 18 – Estimativa de investimentos fixos

<b>INVESTIMENTOS FIXOS</b>			
<b>Equipamento</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
Processador Intel Core i9	1	R\$ 4.449,99	R\$ 4.449,99
Processador AMD Ryzen 9	1	R\$ 3.499,99	R\$ 3.499,99
Cooler Para Processador DeepCool AK400	2	R\$ 245,00	R\$ 490,00
Placa Mae Gigabyte X670 Aorus Elite AX	2	R\$ 3.799,00	R\$ 7.598,00
Memória Gigabyte Aorus 16GB	2	R\$ 1.450,00	R\$ 2.900,00
Placa de Vídeo Asus GeForce RTX 4080	1	R\$ 10.999,99	R\$ 10.999,99
Placa de Vídeo Sapphire Radeon RX 7900 XT	1	R\$ 7.559,90	R\$ 7.559,90
SSD WD Black SN750, 4TB, M.2 2280, PCIe NVMe, Leitura 3400 MB/s, Gravação 3100 MB/s	1	R\$ 4.099,99	R\$ 4.099,99
SSD WD Blue SN550, 2TB, M.2 2280, PCIe NVMe, Leitura 2600 MB/s, Gravação 1800 MB/s	1	R\$ 1.199,90	R\$ 1.199,90
Gabinete Gamer NZXT H7 Flow, Mid-Tower	2	R\$ 1.259,99	R\$ 2.519,98
Fonte Cougar Auric 750, 750W, ARGB, Full Modular, 80 Plus Gold (Uso aprox. 500 W/h cada)	2	R\$ 849,90	R\$ 1.699,80
Kit Ventoinhas NZXT F120 RGB, 3x120mm	2	R\$ 699,90	R\$ 1.399,80
Caixa de Som Gamer Mancer Murk	1	R\$ 79,90	R\$ 79,90
Monitor Gamer Samsung Odyssey	2	R\$ 2.099,90	R\$ 4.199,80
Mouse Gamer HyperX Pulsefire	2	R\$ 159,90	R\$ 319,80
Mouse Logitech M280 USB Wireless	4	R\$ 75,90	R\$ 303,60
Samsung Book, Intel Celeron, 4GB, 256GB SSD, 15.6" FHD (Uso aprox. 40 W/h)	1	R\$ 1.979,90	R\$ 1.979,90
Samsung Book, Intel Core i3, 4G, 256GB SSD, Intel UHD, 15.6" FHD (Uso aprox. 45 W/h)	1	R\$ 2.449,99	R\$ 2.449,99
Notebook Asus, AMD Ryzen 5, 8GB RAM, SSD 256GB, 15.6" FHD (Uso aprox. 45 W/h)	1	R\$ 2.499,99	R\$ 2.499,99
Notebook Acer Aspire 3, Intel Core i3, 8GB, 256GB SSD, 15.6" FHD (Uso aprox. 45 W/h)	1	R\$ 2.699,99	R\$ 2.699,99
<b>Subtotal de Equipamentos</b>			<b>R\$ 62.950,31</b>
<b>Mobiliário</b>	<b>Qtde.</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Total</b>
Cadeira TGT Office TS100	5	R\$ 249,90	R\$ 1.249,50
Conjunto mesa, mesa em L e balcão	2	R\$ 1.098,57	R\$ 2.197,14
Mesa em L	1	R\$ 559,89	R\$ 559,89
Ar-Condicionado Electrolux Split 9.000 Btus Frio Linha Ecoturbo (Uso aprox. 142 kW/h mensal)	1	R\$ 1.699,00	R\$ 1.699,00
Frigobar Midea Compact 71 Litros (Uso aprox. 13 kW/h mensal)	1	R\$ 1.079,10	R\$ 1.079,10
Lixeira com pedal 12L	3	R\$ 20,00	R\$ 60,00
<b>Subtotal de Mobiliário</b>			<b>R\$ 6.844,63</b>
<b>SUBTOTAL DE INVESTIMENTOS FIXOS</b>			<b>R\$ 69.794,94</b>

Fonte: Autoria própria.

De maneira geral, os equipamentos principais necessários para o funcionamento da empresa serão os quatro notebooks e os dois PCs gamer que estão desmembrados em seus componentes no quadro anterior. No que diz respeito aos móveis necessários, os modelos de mesas e cadeiras, bem como suas quantidades foram pensadas com base na necessidade de pessoal inicial da empresa e em sua definição de arranjo físico já mencionada anteriormente.

Em síntese, diferentemente dos móveis listados no quadro, os equipamentos necessários para funcionamento da empresa já são de posse da empresa, logo, esse valor de aproximadamente R\$ 62 mil não será realmente despendido pela empresa. Todavia, esse valor ainda deve ser considerado no cálculo do investimento inicial, visto que os equipamentos se configuram como ativos da empresa, sendo inseridos em seu balanço patrimonial como imobilizado e sofrendo depreciação.

### 9.1.2 – Capital de giro

Quadro 19 – Capital de giro

<b>CAPITAL DE GIRO</b>			
Estoque Inicial			Total
Matéria Prima			R\$ -
Subtotal de Estoque Inicial			R\$ -
<b>Caixa Mínimo</b>			
Contas a Receber - Cálculo do Prazo Médio de Vendas			
Prazo Médio de Vendas	%	N de dias	Média Ponderada em Dias
à vista	0%	0	0
à prazo	50%	15	15
à prazo	50%	30	30
Prazo Médio Total (em dias)			22,5
Fornecedores - Cálculo do Prazo Médio de Compras			
Prazo Médio de Compras	%	N de dias	Média Ponderada em Dias
à vista	100%	0	0
Prazo Médio Total (em dias)			0
Estoques - Cálculo da Necessidade Média de Estoques			
Necessidade Média de Estoques			0
<b>Cálculo da Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias</b>			
Recursos da Empresa Fora do Caixa			Nº de dias
1. Contas a Receber			22,5
2. Estoques			0
Subtotal 1			22,5
Recursos de Terceiros no Caixa			Nº de dias
3. Fornecedores			0
Subtotal 2			0
Necessidade Líquida Capital de Giro (Subtotal 1 – Subtotal 2)			22,5
1. Custo Fixo Mensal (Média Ponderada 3 Anos)			R\$ 21.859,86
2. Custo Variável Mensal (Média Ponderada 3 Anos)			R\$ 45.678,47
3. Custo Total Mensal da Empresa			R\$ 67.538,33
4. Custo Total Diário			R\$ 2.251,28
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)			22,5
Subtotal de Caixa Mínimo (Item 4 x Item 5)			R\$ 50.653,74
<b>Subtotal de Capital de Giro</b>			<b>R\$ 50.653,74</b>

Fonte: Autoria própria.

O capital de giro refere-se à quantidade de dinheiro necessária para que a empresa se mantenha em dia com suas obrigações durante um período inicial, onde ela não irá gerar tanta receita e, conseqüentemente, terá pouco valor em caixa. Devido a empresa não estar aberta e não existir um balanço patrimonial com valores consolidados, apenas com estimativas, o capital de giro não foi calculado pela fórmula tradicional do capital de giro líquido (ativo circulante menos passivo circulante), mas sim com base na necessidade líquida de capital de giro, obtida pelos prazos médios, e pelos custos totais estimados da empresa.

Em suma, com base nos prazos médio de vendas, de compras e na necessidade média de estoques, obteve-se uma necessidade líquida de capital de giro de 22,5 dias. A partir da multiplicação desses dias pelo custo total diário da empresa (obtido com base nas estimativas dos custos de comercialização e dos custos fixos), obteve-se o capital de giro de aproximadamente R\$ 50 mil para que a empresa possa cumprir com suas obrigações no período inicial de menor receita.

### 9.1.3 – Investimentos pré-operacionais

Quadro 20 – Investimentos pré-operacionais

<b>INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS</b>	
Despesas de legalização	R\$ 863,16
- Junta Comercial (JUCE-MG)	R\$ 128,16
- Certificado Digital	R\$ 235,00
- Serviço de Abertura de Empresa	R\$ 500,00
Reformas	R\$ -
Divulgação inicial	R\$ -
Cursos e treinamentos	R\$ 250,00
Outras despesas	R\$ 500,00
<b>SUBTOTAL DE INVESTIMENTOS PRÉ-OPERACIONAIS</b>	<b>R\$ 1.613,16</b>

Fonte: Autoria própria.

Os investimentos pré-operacionais são o último componente do investimento inicial da empresa, dizem respeito aos valores que serão dispendidos pela organização para que haja o início de suas atividades. Incluem-se aqui os valores dispendidos com órgãos do governo como a Junta Comercial e o serviço de abertura de empresa, bem como gastos com atividades iniciais como reformas iniciais necessárias no local de trabalho e treinamento inicial dos funcionários contratados.

### 9.2 – Estimativa de faturamento mensal



Quadro 21 – Estimativa de faturamento mensal

Até 3 meses					
Produto/Plano	Qtde. Estimada Jogadores	Preço Unitário (US\$)	Preço Unitário (R\$)	% Pesquisa Jogadores	Faturamento Total
Básico	6	\$ 1,00	R\$ 5,20	6,32%	R\$ 32,84
Padrão	42	\$ 5,00	R\$ 26,00	42,11%	R\$ 1.094,74
Intermediário	31	\$ 10,00	R\$ 52,00	30,53%	R\$ 1.587,37
Avançado	11	\$ 15,00	R\$ 78,00	10,53%	R\$ 821,05
Premium	7	\$ 20,00	R\$ 104,00	7,37%	R\$ 766,32
Premium +	2	\$ 35,00	R\$ 182,00	1,58%	R\$ 287,37
Premium ++	2	\$ 50,00	R\$ 260,00	1,58%	R\$ 410,53
<b>Total</b>	<b>100</b>				<b>R\$ 5.000,21</b>
De 4-7 meses					
Produto/Plano	Qtde. Estimada Jogadores	Preço Unitário (US\$)	Preço Unitário (R\$)	% Pesquisa Jogadores	Faturamento Total
Básico	32	\$ 1,00	R\$ 5,20	6,32%	R\$ 164,21
Padrão	211	\$ 5,00	R\$ 26,00	42,11%	R\$ 5.473,68
Intermediário	153	\$ 10,00	R\$ 52,00	30,53%	R\$ 7.936,84
Avançado	53	\$ 15,00	R\$ 78,00	10,53%	R\$ 4.105,26
Premium	37	\$ 20,00	R\$ 104,00	7,37%	R\$ 3.831,58
Premium +	8	\$ 35,00	R\$ 182,00	1,58%	R\$ 1.436,84
Premium ++	8	\$ 50,00	R\$ 260,00	1,58%	R\$ 2.052,63
<b>Total</b>	<b>500</b>				<b>R\$ 25.001,05</b>
De 8-12 meses					
Produto/Plano	Qtde. Estimada Jogadores	Preço Unitário (US\$)	Preço Unitário (R\$)	% Pesquisa Jogadores	Faturamento Total
Básico	95	\$ 1,00	R\$ 5,20	6,32%	R\$ 492,63
Padrão	632	\$ 5,00	R\$ 26,00	42,11%	R\$ 16.421,05
Intermediário	458	\$ 10,00	R\$ 52,00	30,53%	R\$ 23.810,53
Avançado	158	\$ 15,00	R\$ 78,00	10,53%	R\$ 12.315,79
Premium	111	\$ 20,00	R\$ 104,00	7,37%	R\$ 11.494,74
Premium +	24	\$ 35,00	R\$ 182,00	1,58%	R\$ 4.310,53
Premium ++	24	\$ 50,00	R\$ 260,00	1,58%	R\$ 6.157,89
<b>Total</b>	<b>1500</b>				<b>R\$ 75.003,16</b>
De 13-17 meses					
Produto/Plano	Qtde. Estimada Jogadores	Preço Unitário (US\$)	Preço Unitário (R\$)	% Pesquisa Jogadores	Faturamento Total
Básico	189	\$ 1,00	R\$ 5,20	6,32%	R\$ 985,26
Padrão	1263	\$ 5,00	R\$ 26,00	42,11%	R\$ 32.842,11
Intermediário	916	\$ 10,00	R\$ 52,00	30,53%	R\$ 47.621,05
Avançado	316	\$ 15,00	R\$ 78,00	10,53%	R\$ 24.631,58
Premium	221	\$ 20,00	R\$ 104,00	7,37%	R\$ 22.989,47
Premium +	47	\$ 35,00	R\$ 182,00	1,58%	R\$ 8.621,05
Premium ++	47	\$ 50,00	R\$ 260,00	1,58%	R\$ 12.315,79
<b>Total</b>	<b>3000</b>				<b>R\$ 150.006,32</b>
De 18-24 meses					
Produto/Plano	Qtde. Estimada Jogadores	Preço Unitário (US\$)	Preço Unitário (R\$)	% Pesquisa Jogadores	Faturamento Total
Básico	268	\$ 1,00	R\$ 5,20	6,32%	R\$ 1.395,79
Padrão	1789	\$ 5,00	R\$ 26,00	42,11%	R\$ 46.526,32
Intermediário	1297	\$ 10,00	R\$ 52,00	30,53%	R\$ 67.463,16
Avançado	447	\$ 15,00	R\$ 78,00	10,53%	R\$ 34.894,74
Premium	313	\$ 20,00	R\$ 104,00	7,37%	R\$ 32.568,42

Premium +	67	\$ 35,00	R\$ 182,00	1,58%	R\$ 12.213,16
Premium ++	67	\$ 50,00	R\$ 260,00	1,58%	R\$ 17.447,37
<b>Total</b>	<b>4250</b>				<b>R\$ 212.508,95</b>
A partir de 24 meses					
Produto/Plano	Qtde. Estimada Jogadores	Preço Unitário (US\$)	Preço Unitário (R\$)	% Pesquisa Jogadores	Faturamento Total
Básico	442	\$ 1,00	R\$ 5,20	6,32%	R\$ 2.298,95
Padrão	2947	\$ 5,00	R\$ 26,00	42,11%	R\$ 76.631,58
Intermediário	2137	\$ 10,00	R\$ 52,00	30,53%	R\$ 111.115,79
Avançado	737	\$ 15,00	R\$ 78,00	10,53%	R\$ 57.473,68
Premium	516	\$ 20,00	R\$ 104,00	7,37%	R\$ 53.642,11
Premium +	111	\$ 35,00	R\$ 182,00	1,58%	R\$ 20.115,79
Premium ++	111	\$ 50,00	R\$ 260,00	1,58%	R\$ 28.736,84
<b>Total</b>	<b>7000</b>				<b>R\$ 350.014,74</b>

Fonte: Autoria própria.

A estimativa do faturamento mensal trabalha com a ideia de que o plano da empresa de diferenciação por qualidade é efetuado com sucesso, logo, a quantidade estimada de jogadores é configurada com base na ideia de que, a cada nova atualização do título disponibilizada, ele atrai mais doações de jogadores. Dessa forma, os períodos analisados foram estabelecidos com base na ideia do desenvolvimento especificada anteriormente, busca-se o aumento da produtividade pela proficiência dos funcionários nas atividades, fazendo com que as atualizações sejam cada vez maiores e mais bem feitas sem que o aumento do tempo de desenvolvimento tenha um crescimento exponencial. Ademais, a porcentagem de jogadores em cada plano foi estimada com base nas respostas do questionário, que estabeleciam os valores de plano de preferência dos jogadores.

### 9.3 – Estimativa dos custos de comercialização

Quadro 22 – Custos de comercialização

Descrição	Até 3 meses		
	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1 – Impostos			
Simplex	4,50%	R\$ 5.000,21	R\$ 225,01
Subtotal			R\$ 225,01
2 – Gastos com Vendas			
Divulgação	-	R\$ -	R\$ -
Taxas Patreon			R\$ 826,29
Taxas de processamento do pagamento (5% + R\$1,00 por pagamento)	5,00%	R\$ 5.000,21	R\$ 300,01
Taxas de conversão	2,50%	R\$ 4.700,20	R\$ 117,51
Taxa da plataforma	8,00%	R\$ 4.582,70	R\$ 366,62
Taxas de pagamento (1%, mínimo R\$1,25, máximo R\$100)	1,00%	R\$ 4.216,08	R\$ 42,16
Subtotal			R\$ 826,29
<b>Total</b>			<b>R\$ 1.051,30</b>
<b>De 4-7 meses</b>			

Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1 – Impostos			
Simples	4,50%	R\$ 25.001,05	R\$ 1.125,05
Subtotal			R\$ 1.125,05
2 – Gastos com Vendas			
Divulgação	-	R\$ -	R\$ -
Taxas Patreon			R\$ 4.209,03
Taxas de processamento do pagamento (5% + R\$1,00 por pagamento)	5,00%	R\$ 25.001,05	R\$ 1.710,05
Taxas de conversão	2,50%	R\$ 23.291,00	R\$ 582,28
Taxa da plataforma	8,00%	R\$ 22.708,73	R\$ 1.816,70
Taxas de pagamento (1%, mínimo R\$1,25, máximo R\$100)	1,00%	R\$ 20.892,03	R\$ 100,00
Subtotal			R\$ 4.209,03
<b>Total</b>			<b>R\$ 5.334,07</b>
<b>De 8-12 meses</b>			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1 – Impostos			
Simples	4,50%	R\$ 75.003,16	R\$ 3.375,14
Subtotal			R\$ 3.375,14
2 – Gastos com Vendas			
Divulgação	-	R\$ -	R\$ -
Taxas Patreon			R\$ 12.839,70
Taxas de processamento do pagamento (5% + R\$1,00 por pagamento)	5,00%	R\$ 75.003,16	R\$ 5.590,16
Taxas de conversão	2,50%	R\$ 69.413,00	R\$ 1.735,33
Taxa da plataforma	8,00%	R\$ 67.677,68	R\$ 5.414,21
Taxas de pagamento (1%, mínimo R\$1,25, máximo R\$100)	1,00%	R\$ 62.263,46	R\$ 100,00
Subtotal			R\$ 12.839,70
<b>Total</b>			<b>R\$ 16.214,84</b>
<b>De 13-17 meses</b>			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1 – Impostos			
Simples	4,50%	R\$ 150.006,32	R\$ 6.750,28
Subtotal			R\$ 6.750,28
2 – Gastos com Vendas			
Divulgação	-	R\$ -	R\$ -
Taxas Patreon			R\$ 24.454,56
Taxas de processamento do pagamento (5% + R\$1,00 por pagamento)	5,00%	R\$ 150.006,32	R\$ 9.926,32
Taxas de conversão	2,50%	R\$ 140.080,00	R\$ 3.502,00
Taxa da plataforma	8,00%	R\$ 136.578,00	R\$ 10.926,24
Taxas de pagamento (1%, mínimo R\$1,25, máximo R\$100)	1,00%	R\$ 125.651,76	R\$ 100,00
Subtotal			R\$ 24.454,56
<b>Total</b>			<b>R\$ 31.204,84</b>
<b>De 18-24 meses</b>			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1 – Impostos			
Simples	7,80%	R\$ 212.508,95	R\$ 16.575,70
Subtotal			R\$ 16.575,70
2 – Gastos com Vendas			
Divulgação	-	R\$ -	R\$ -

Taxas Patreon			R\$ 34.948,68
Taxas de processamento do pagamento (5% + R\$1,00 por pagamento)	5,00%	R\$ 212.508,95	R\$ 14.448,45
Taxas de conversão	2,50%	R\$ 198.060,50	R\$ 4.951,51
Taxa da plataforma	8,00%	R\$ 193.108,99	R\$ 15.448,72
Taxas de pagamento (1%, mínimo R\$1,25, máximo R\$100)	1,00%	R\$ 177.660,27	R\$ 100,00
Subtotal			R\$ 34.948,68
<b>Total</b>			<b>R\$ 51.524,38</b>
<b>A partir de 24 meses</b>			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
1 – Impostos			
Simplex	7,80%	R\$ 350.014,74	R\$ 27.301,15
Subtotal			R\$ 27.301,15
2 – Gastos com Vendas			
Divulgação	-	R\$ -	R\$ -
Taxas Patreon			R\$ 57.879,31
Taxas de processamento do pagamento (5% + R\$1,00 por pagamento)	5,00%	R\$ 350.014,74	R\$ 24.222,74
Taxas de conversão	2,50%	R\$ 325.792,00	R\$ 8.144,80
Taxa da plataforma	8,00%	R\$ 317.647,20	R\$ 25.411,78
Taxas de pagamento (1%, mínimo R\$1,25, máximo R\$100)	1,00%	R\$ 292.235,42	R\$ 100,00
Subtotal			R\$ 57.879,31
<b>Total</b>			<b>R\$ 85.180,46</b>

Fonte: Autoria própria.

Os custos de comercialização da empresa são basicamente os impostos a serem pagos, referente às taxas do Simples Nacional, e às taxas cobradas pelo *Patreon* por sua utilização. São ao todo quatro taxas cobradas pela plataforma: a taxa de processamento do pagamento, a taxa de conversão, a taxa da plataforma e, por fim, a taxa de pagamento.

A taxa de processamento do pagamento é referente ao custo da plataforma de transferir fundos dos patrocinadores para o saldo da página do jogo. As taxas de processamento do pagamento cobrem o custo do processamento dos pagamentos dos patronos, incluindo cobrança recorrente, recuperação de pagamentos com falha e combate à fraude. Tem alíquota de 5%, somado a R\$ 1,00 por pagamento a ser recebido. Quanto à taxa de conversão, os jogadores têm a opção de pagar pela assinatura na moeda que preferirem. Por conta disso, a plataforma cobrará da empresa uma taxa de conversão de moeda de 2,5% em todos os pagamentos feitos em uma moeda diferente. Todas as taxas são calculadas com base na moeda usada pela empresa.

A taxa da plataforma, por sua vez, é uma porcentagem dos pagamentos de assinatura processados, sendo somente coletada quando há lucro. A porcentagem é calculada sobre os pagamentos processados e o valor percentual depende do plano da empresa (no caso será 8%). Por fim, a taxa de pagamento se refere a cobrança para transferir os fundos do saldo dos *Patreon* para a conta bancária da empresa. A alíquota é de 1%, porém tem valor mínimo de R\$1,25 e máximo de R\$100,00.

## 9.4 – Estimativa dos custos com mão de obra

Quadro 23 – Custos com mão de obra

Função	Qtde.	Salário Mensal	% Encargos Sociais	Total Encargos	Total Geral
Artista 3D	2	R\$ 3.500,00	Valor Total	R\$ 1.237,95	R\$ 9.475,90
			Férias (11,11%)	R\$ 388,85	
			FGTS (8%)	R\$ 280,00	
			13º Salário (8,33%)	R\$ 291,55	
			Benefícios Previdenciários (7,93%)	R\$ 277,55	
Escritor	1	R\$ 2.145,00	Valor Total	R\$ 758,69	R\$ 2.903,69
			Férias (11,11%)	R\$ 238,31	
			FGTS (8%)	R\$ 171,60	
			13º Salário (8,33%)	R\$ 178,68	
			Benefícios Previdenciários (7,93%)	R\$ 170,10	
Sócios - Pró-Labore - Administrador	2	R\$ 2.000,00	Valor Total	R\$ 707,40	R\$ 5.414,80
			Férias (11,11%)	R\$ 222,20	
			FGTS (8%)	R\$ 160,00	
			13º Salário (8,33%)	R\$ 166,60	
			Benefícios Previdenciários (7,93%)	R\$ 158,60	
<b>Total Geral</b>		<b>R\$ 13.145,00</b>		<b>R\$ 4.649,39</b>	<b>R\$ 17.794,39</b>

Fonte: Autoria própria.

As estimativas com custo de mão de obra foram realizadas com base na necessidade de pessoal inicial da empresa, somado ao pró-labore de dois dos sócios. Os valores dos encargos sociais foram calculados com base nas alíquotas dos encargos obrigatórios do Simples Nacional.

Entende-se que diferentemente do salário, o valor dos encargos não é dispendido mensalmente pela empresa, mas sim recolhido para quando ele for realmente utilizado (férias de funcionário por exemplo). Por esse motivo, no fluxo de caixa da empresa, o valor dos encargos anual foi contabilizado nos meses de dezembro, onde seria finalizado o ano do exercício.

## 9.5 – Estimativa dos custos com depreciação

Quadro 24 – Depreciação

Investimentos Fixos		Depreciação			
Equipamento	Total	Vida Útil (anos)	Taxa	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Processador Intel Core i9	R\$ 4.449,99	5	20%	R\$ 890,00	R\$ 74,17
Processador AMD Ryzen 9	R\$ 3.499,99	5	20%	R\$ 700,00	R\$ 58,33
Cooler Para Processador DeepCool AK400	R\$ 490,00	5	20%	R\$ 98,00	R\$ 8,17
Placa Mae Gigabyte X670 Aorus Elite AX	R\$ 7.598,00	5	20%	R\$ 1.519,60	R\$ 126,63
Memória Gigabyte Aorus 16GB	R\$ 2.900,00	5	20%	R\$ 580,00	R\$ 48,33
Placa de Video Asus GeForce RTX 4080	R\$ 10.999,99	5	20%	R\$ 2.200,00	R\$ 183,33
Placa de Video Sapphire Radeon RX 7900 XT	R\$ 7.559,90	5	20%	R\$ 1.511,98	R\$ 126,00
SSD WD Black SN750, 4TB, M.2 2280, PCIe NVMe, Leitura 3400 MB/s, Gravação 3100 MB/s	R\$ 4.099,99	5	20%	R\$ 820,00	R\$ 68,33
SSD WD Blue SN550, 2TB, M.2 2280, PCIe NVMe, Leitura 2600 MB/s, Gravação 1800 MB/s	R\$ 1.199,90	5	20%	R\$ 239,98	R\$ 20,00
Gabinete Gamer NZXT H7 Flow, Mid-Tower	R\$ 2.519,98	5	20%	R\$ 504,00	R\$ 42,00
Fonte Cougar Auric 750, 750W, ARGB, Full Modular, 80 Plus Gold (Uso aprox. 500 W/h cada)	R\$ 1.699,80	5	20%	R\$ 339,96	R\$ 28,33
Kit Ventoinhas NZXT F120 RGB, 3x120mm	R\$ 1.399,80	5	20%	R\$ 279,96	R\$ 23,33
Caixa de Som Gamer Mancer Murk	R\$ 79,90	5	20%	R\$ 15,98	R\$ 1,33
Monitor Gamer Samsung Odyssey	R\$ 4.199,80	5	20%	R\$ 839,96	R\$ 70,00
Mouse Gamer HyperX Pulsefire	R\$ 319,80	5	20%	R\$ 63,96	R\$ 5,33
Mouse Logitech M280 USB Wireless	R\$ 303,60	5	20%	R\$ 60,72	R\$ 5,06
Samsung Book, Intel Celeron, 4GB, 256GB SSD, 15.6" FHD (Uso aprox. 40 W/h)	R\$ 1.979,90	5	20%	R\$ 395,98	R\$ 33,00
Samsung Book, Intel Core i3, 4G, 256GB SSD, Intel UHD, 15.6" FHD (Uso aprox. 45 W/h)	R\$ 2.449,99	5	20%	R\$ 490,00	R\$ 40,83
Notebook Asus, AMD Ryzen 5, 8GB RAM, SSD 256GB, 15.6" FHD (Uso aprox. 45 W/h)	R\$ 2.499,99	5	20%	R\$ 500,00	R\$ 41,67
Notebook Acer Aspire 3, Intel Core i3, 8GB, 256GB SSD, 15.6" FHD (Uso aprox. 45 W/h)	R\$ 2.699,99	5	20%	R\$ 540,00	R\$ 45,00
Subtotal de Equipamentos	R\$ 62.950,31	Total	-	R\$ 12.590,06	R\$ 1.049,17
Mobiliário	Total	Vida Útil (anos)	Taxa	Depreciação Anual	Depreciação Mensal
Cadeira TGT Office TS100	R\$ 1.249,50	10	10%	R\$ 124,95	R\$ 10,41
Conjunto mesa, mesa em L e balcão	R\$ 2.197,14	10	10%	R\$ 219,71	R\$ 18,31
Mesa em L	R\$ 559,89	10	10%	R\$ 55,99	R\$ 4,67
Ar Condicionado Electrolux Split 9.000 Btus Frio Linha Ecoturbo	R\$ 1.699,00	10	10%	R\$ 169,90	R\$ 14,16
Frigobar Midea Compact 71 Litros	R\$ 1.079,10	10	10%	R\$ 107,91	R\$ 8,99
Lixeira com pedal 12L	R\$ 60,00	10	10%	R\$ 6,00	R\$ 0,50
Subtotal de Mobiliário	R\$ 6.844,63	Total	-	R\$ 684,46	R\$ 57,04
<b>Subtotal de Investimentos Fixos</b>	<b>R\$ 69.794,94</b>	<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>R\$ 13.274,53</b>	<b>R\$ 1.106,21</b>

Fonte: Autoria própria.

De forma similar aos encargos sociais nas estimativas de custos com mão de obra, o valor da depreciação não foi considerado no fluxo de caixa, nem mesmo no final do exercício, nos meses de dezembro. A depreciação é apenas considerada nos balanços patrimoniais previstos, reduzindo o valor do ativo imobilizado da empresa.

## 9.6 – Estimativa dos custos fixos operacionais mensais

Quadro 25 – Custos fixos mensais

<b>Custos Fixos Operacionais Mensais</b>	<b>1º Ano</b>	<b>2º Ano</b>	<b>3º Ano</b>
<b>Descrição</b>	<b>Custo Mensal</b>	<b>Custo Mensal</b>	<b>Custo Mensal</b>
Aluguel <sup>7</sup>	R\$ 375,00	R\$ 460,00	R\$ 545,00
Condomínio	R\$ 275,00	R\$ 300,00	R\$ 325,00
Água <sup>8</sup> (considerando 20m <sup>3</sup> mensal)	R\$ 72,35	R\$ 72,35	R\$ 72,35
Energia elétrica <sup>9</sup> (considerando 413,78 KW/h mensal)	R\$ 270,25	R\$ 270,25	R\$ 270,25
Internet (1 giga Vivo)	R\$ 499,99	R\$ 499,99	R\$ 499,99
Manutenção/troca de equipamentos	R\$ 41,67	R\$ 208,33	R\$ 1.250,00
Salários	R\$ 13.145,00	R\$ 13.145,00	R\$ 13.145,00
Encargos sociais	R\$ 4.649,39	R\$ 4.649,39	R\$ 4.649,39
Limpeza	R\$ 520,00	R\$ 606,67	R\$ 693,33
Material de escritório	R\$ 50,00	R\$ 50,00	R\$ 50,00
Depreciação	R\$ 1.106,21	R\$ 1.106,21	R\$ 1.106,21
Compras software Daz3D	R\$ 200,00	R\$ 200,00	R\$ 200,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 21.204,86</b>	<b>R\$ 21.568,19</b>	<b>R\$ 22.806,53</b>

Fonte: Autoria própria.

Os custos fixos mensais previstos indicam que o maior custo da empresa será de fato com seus funcionários, nos salários e encargos sociais. Somente no terceiro ano a troca dos equipamentos e manutenção começa a se tornar um custo mais considerável, isso é compreensível devido ao avanço tecnológico natural dos equipamentos e a disponibilização de equipamentos melhores no mercado.

<sup>7</sup> Considerando IGPM simulando reajustes com base no período 2020/2021/2022

<sup>8</sup> Considerando 3,6177 R\$/m<sup>3</sup>

<sup>9</sup> Considerando CEMIG - B3 demais classes, bandeira verde - consumo 0,65313 R\$/KWH

## 9.7 – DRE

Quadro 26 – DRE valores mensais

<b>DRE Mensal</b>	<b>Até 3 meses</b>	<b>De 4-7 meses</b>	<b>De 8-12 meses</b>	<b>De 13-17 meses</b>	<b>De 18-24 meses</b>	<b>A partir de 24 meses</b>
1. Receita total com vendas	R\$ 5.000,21	R\$ 25.001,05	R\$ 75.003,16	R\$ 150.006,32	R\$ 212.508,95	R\$ 350.014,74
2. Custos variáveis totais						
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 225,01	R\$ 1.125,05	R\$ 3.375,14	R\$ 6.750,28	R\$ 16.575,70	R\$ 27.301,15
(-) Gastos sobre vendas	R\$ 826,29	R\$ 4.209,03	R\$ 12.839,70	R\$ 24.454,56	R\$ 34.948,68	R\$ 57.879,31
Subtotal	R\$ 1.051,30	R\$ 5.334,07	R\$ 16.214,84	R\$ 31.204,84	R\$ 51.524,38	R\$ 85.180,46
3. Margem de contribuição	R\$ 3.948,91	R\$ 19.666,98	R\$ 58.788,32	R\$ 118.801,48	R\$ 160.984,57	R\$ 264.834,27
4. Custos fixos totais	R\$ 21.204,86	R\$ 21.204,86	R\$ 21.204,86	R\$ 21.568,19	R\$ 21.568,19	R\$ 22.806,53
<b>5. Resultado Operacional</b>	<b>(R\$17.255,95)</b>	<b>(R\$ 1.537,88)</b>	<b>R\$ 37.583,46</b>	<b>R\$ 97.233,28</b>	<b>R\$ 139.416,38</b>	<b>R\$ 242.027,75</b>

Fonte: Autoria própria.

Quadro 27 – Média ponderada do DRE mensal dos três primeiros anos de exercício

<b>DRE Mensal</b>	<b>Média ponderada 3 primeiros anos</b>
1. Receita total com vendas	R\$ 192.438,66
2. Custos variáveis totais	
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 13.873,50
(-) Gastos sobre vendas	R\$ 31.804,97
Subtotal	R\$ 45.678,47
3. Margem de contribuição	R\$ 146.760,19
4. Custos fixos totais	R\$ 21.859,86
<b>5. Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 124.900,33</b>

Fonte: Autoria própria.



Quadro 28 – DRE valores anuais

<b>DRE Anual</b>	<b>Até 3 meses</b>	<b>De 4-8 meses</b>	<b>De 9-12 meses</b>	<b>De 13-17 meses</b>	<b>De 18-24 meses</b>	<b>A partir de 24 meses</b>
1. Receita total com vendas	R\$ 15.000,63	R\$ 100.004,21	R\$ 375.015,79	R\$ 750.031,58	R\$ 1.487.562,63	R\$ 4.200.176,84
2. Custos variáveis totais						
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 675,03	R\$ 4.500,19	R\$ 16.875,71	R\$ 33.751,42	R\$ 116.029,89	R\$ 327.613,79
(-) Gastos sobre vendas	R\$ 2.478,88	R\$ 16.836,10	R\$ 64.198,48	R\$ 122.272,78	R\$ 244.640,75	R\$ 694.551,75
Subtotal	R\$ 3.153,90	R\$ 21.336,29	R\$ 81.074,20	R\$ 156.024,20	R\$ 360.670,64	R\$ 1.022.165,55
3. Margem de contribuição	R\$ 11.846,73	R\$ 78.667,92	R\$ 293.941,59	R\$ 594.007,38	R\$ 1.126.891,99	R\$ 3.178.011,29
4. Custos fixos totais	R\$ 63.614,58	R\$ 84.819,44	R\$ 106.024,30	R\$ 107.840,97	R\$ 150.977,35	R\$ 273.678,32
<b>5. Resultado Operacional</b>	<b>(R\$51.767,85)</b>	<b>(R\$ 6.151,52)</b>	<b>R\$ 187.917,30</b>	<b>R\$ 486.166,41</b>	<b>R\$ 975.914,64</b>	<b>R\$ 2.904.332,98</b>

Fonte: Autoria própria.

Quadro 29 - Média ponderada do DRE anual dos três primeiros anos de exercício

<b>DRE Anual</b>	<b>Média ponderada 3 primeiros anos</b>
1. Receita total com vendas	R\$ 2.309.263,89
2. Custos variáveis totais	
(-) Impostos sobre vendas	R\$ 166.482,01
(-) Gastos sobre vendas	R\$ 381.659,58
Subtotal	R\$ 548.141,59
3. Margem de contribuição	R\$ 1.761.122,30
4. Custos fixos totais	R\$ 262.318,32
<b>5. Resultado Operacional</b>	<b>R\$ 1.498.803,99</b>

Fonte: Autoria própria.

Nota-se com base nas DREs que a evolução da receita é consideravelmente maior do que o crescimento dos custos do negócio, o que gera boa margem de contribuição e resultado operacional. Além disso, percebe-se que a empresa obterá resultados negativos no início das suas atividades, o que é normal devido a receita ser menor, todavia é importante ressaltar que não significa que a empresa não poderá cumprir com suas obrigações de curto prazo, somente pode-se chegar a uma conclusão sobre isso quando avaliado o fluxo de caixa, visto que ele irá considerar o que está entrando e saindo na empresa, bem como o capital de giro estabelecido anteriormente no investimento inicial.

## 9.8 – Balanços

Quadro 30 – Balanço patrimonial previsto ano 1

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>				<b>31/12 1º Ano</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>		
DESCRIÇÃO	VALOR	DESCRIÇÃO	VALOR	
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$ 504.785,96	Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$	213.532,64
Saldo Inicial	R\$ 52.266,90	Salários	R\$	157.740,00
Receita com Vendas	R\$ 452.519,05	Encargos Sociais	R\$	55.792,64
Estoques	R\$ -	Fornecedores	R\$	-
Aplicações Financeiras	R\$ -	Obrigações Fiscais	R\$	22.050,93
Contas a Receber	R\$ 37.501,58	Impostos	R\$	22.050,93
Tributos a Recuperar	R\$ -	Empréstimos e Financiamentos	R\$	-
Despesas Antecipadas	R\$ -	Outras Obrigações	R\$	124.439,14
Outros Ativos Circulantes	R\$ -	Gastos sobre Vendas	R\$	83.513,46
		Outros Custos Fixos	R\$	40.925,68
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 542.287,54</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>360.022,71</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>		
DESCRIÇÃO	VALOR	DESCRIÇÃO	VALOR	
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	Empréstimos e Financiamentos	R\$	-
Investimentos	R\$ -	Outras Obrigações	R\$	-
Imobilizado	R\$ 69.794,94	Tributos Diferidos	R\$	-
Equipamentos	R\$ 62.950,31	Provisões	R\$	-
Mobiliário	R\$ 6.844,63	Lucros e Receitas a Apropriar	R\$	-
Intangível	R\$ -	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>		
		DESCRIÇÃO	VALOR	
		Capital Social Realizado	R\$	122.061,84
		Adiantamento P/ Futuro Capital (50%)	R\$	64.998,96
		Distribuição de dividendos (50%)	R\$	64.998,96
		Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$	-
		Outros Resultados Abrangentes	R\$	-
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 69.794,94</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>252.059,77</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 612.082,48</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>R\$</b>	<b>612.082,48</b>

Fonte: Autoria própria.

Quadro 31 – Balanço patrimonial previsto ano 2

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>		<b>31/12 2º Ano</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$ 2.299.381,71	Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$ 213.532,64
Saldo Inicial	R\$ 130.540,39	Salários	R\$ 157.740,00
Receita com Vendas	R\$ 2.168.841,32	Encargos Sociais	R\$ 55.792,64
Estoques	R\$ -	Fornecedores	R\$ -
Aplicações Financeiras	R\$ -	Obrigações Fiscais	R\$ 149.781,31
Contas a Receber	R\$ 106.254,47	Impostos	R\$ 149.781,31
Tributos a Recuperar	R\$ -	Empréstimos e Financiamentos	R\$ -
Despesas Antecipadas	R\$ -	Outras Obrigações	R\$ 412.199,21
Outros Ativos Circulantes	R\$ -	Gastos sobre Vendas	R\$ 366.913,53
		Outros Custos Fixos	R\$ 45.285,68
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 2.405.636,18</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 775.513,15</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	
<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	Empréstimos e Financiamentos	R\$ -
Investimentos	R\$ -	Outras Obrigações	R\$ -
Imobilizado	R\$ 56.520,42	Tributos Diferidos	R\$ -
Equipamentos	R\$ 50.360,25	Provisões	R\$ -
Mobiliário	R\$ 6.160,17	Lucros e Receitas a Apropriar	R\$ -
Intangível	R\$ -	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
		<b>DESCRIÇÃO</b>	<b>VALOR</b>
		Capital Social Realizado	R\$ 187.060,81
		Adiantamento P/ Futuro Capital (50%)	R\$ 749.791,32
		Distribuição de dividendos (50%)	R\$ 749.791,32
		Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ -
		Outros Resultados Abrangentes	R\$ -
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 56.520,42</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 1.686.643,44</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 2.462.156,60</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 2.462.156,60</b>

Fonte: Autoria própria.

Quadro 32 - Balanço patrimonial previsto ano 3

<b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>		<b>31/12 3º Ano</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	
DESCRIÇÃO	VALOR	DESCRIÇÃO	VALOR
Caixa e Equivalentes de Caixa	R\$ 5.025.030,18	Obrigações Sociais e Trabalhistas	R\$ 213.532,64
Saldo Inicial	R\$ 893.606,23	Salários	R\$ 157.740,00
Receita com Vendas	R\$ 4.131.423,95	Encargos Sociais	R\$ 55.792,64
Estoques	R\$ -	Fornecedores	R\$ -
Aplicações Financeiras	R\$ -	Obrigações Fiscais	R\$ 327.613,79
Contas a Receber	R\$ 175.007,37	Impostos	R\$ 327.613,79
Tributos a Recuperar	R\$ -	Empréstimos e Financiamentos	R\$ -
Despesas Antecipadas	R\$ -	Outras Obrigações	R\$ 754.697,43
Outros Ativos Circulantes	R\$ -	Gastos sobre Vendas	R\$ 694.551,75
		Outros Custos Fixos	R\$ 60.145,68
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 5.200.037,55</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 1.295.843,86</b>
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>		<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	
DESCRIÇÃO	VALOR	DESCRIÇÃO	VALOR
Ativo Realizável a Longo Prazo	R\$ -	Empréstimos e Financiamentos	R\$ -
Investimentos	R\$ -	Outras Obrigações	R\$ -
Imobilizado	R\$ 43.245,89	Tributos Diferidos	R\$ -
Equipamentos	R\$ 37.770,19	Provisões	R\$ -
Mobiliário	R\$ 5.475,70	Lucros e Receitas a Apropriar	R\$ -
Intangível	R\$ -	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
		DESCRIÇÃO	VALOR
		Capital Social Realizado	R\$ 936.852,12
		Adiantamento P/ Futuro Capital (50%)	R\$ 1.505.293,73
		Distribuição de dividendos (50%)	R\$ 1.505.293,73
		Lucros/Prejuízos Acumulados	R\$ -
		Outros Resultados Abrangentes	R\$ -
<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 43.245,89</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>R\$ 3.947.439,58</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 5.243.283,44</b>	<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>R\$ 5.243.283,44</b>

Fonte: Autoria própria.

Nota-se que ao final de cada ano do exercício, 50% dos lucros do exercício são distribuídos entre os sócios (conta distribuição de dividendos) e os outros 50% são integrados ao caixa da empresa (conta AFAC, adiantamento para futuro capital).

## 9.9 – Fluxo de caixa

Quadro 33 – Fluxo de caixa

	Mês	Saldo Inicial	Receita Real (considerando pag. a prazo)	Despesas	Saldo	
1	Janeiro	R\$ 52.266,90	R\$ 2.500,11	R\$ 16.500,56	R\$ 38.266,45	
2	Fevereiro	R\$ 38.266,45	R\$ 5.000,21	R\$ 16.500,56	R\$ 26.766,09	
3	Março	R\$ 26.766,09	R\$ 5.000,21	R\$ 16.500,56	R\$ 15.265,74	
4	Abril	R\$ 15.265,74	R\$ 15.000,63	R\$ 20.783,34	R\$ 9.483,03	
5	Maiο	R\$ 9.483,03	R\$ 25.001,05	R\$ 20.783,34	R\$ 13.700,75	
6	Junho	R\$ 13.700,75	R\$ 25.001,05	R\$ 20.783,34	R\$ 17.918,47	
7	Julho	R\$ 17.918,47	R\$ 25.001,05	R\$ 20.783,34	R\$ 22.136,18	
8	Agosto	R\$ 22.136,18	R\$ 50.002,11	R\$ 31.664,10	R\$ 40.474,19	
9	Setembro	R\$ 40.474,19	R\$ 75.003,16	R\$ 31.664,10	R\$ 83.813,24	
10	Outubro	R\$ 83.813,24	R\$ 75.003,16	R\$ 31.664,10	R\$ 127.152,30	PAYBACK
11	Novembro	R\$ 127.152,30	R\$ 75.003,16	R\$ 31.664,10	R\$ 170.491,36	
12	Dezembro	R\$ 170.491,36	R\$ 75.003,16	R\$ 87.456,74	R\$ 158.037,77	
13	Janeiro	R\$ 158.037,77	R\$ 112.504,74	R\$ 47.017,44	R\$ 223.525,07	
14	Fevereiro	R\$ 223.525,07	R\$ 150.006,32	R\$ 47.017,44	R\$ 326.513,95	
15	Março	R\$ 326.513,95	R\$ 150.006,32	R\$ 47.017,44	R\$ 429.502,83	
16	Abril	R\$ 429.502,83	R\$ 150.006,32	R\$ 47.017,44	R\$ 532.491,71	
17	Maiο	R\$ 532.491,71	R\$ 150.006,32	R\$ 47.017,44	R\$ 635.480,59	
18	Junho	R\$ 635.480,59	R\$ 181.257,63	R\$ 67.336,97	R\$ 749.401,25	
19	Julho	R\$ 749.401,25	R\$ 212.508,95	R\$ 67.336,97	R\$ 894.573,23	
20	Agosto	R\$ 894.573,23	R\$ 212.508,95	R\$ 67.336,97	R\$ 1.039.745,20	
21	Setembro	R\$ 1.039.745,20	R\$ 212.508,95	R\$ 67.336,97	R\$ 1.184.917,18	
22	Outubro	R\$ 1.184.917,18	R\$ 212.508,95	R\$ 67.336,97	R\$ 1.330.089,15	
23	Novembro	R\$ 1.330.089,15	R\$ 212.508,95	R\$ 67.336,97	R\$ 1.475.261,12	
24	Dezembro	R\$ 1.475.261,12	R\$ 212.508,95	R\$ 122.766,28	R\$ 1.565.003,79	
25	Janeiro	R\$ 1.565.003,79	R\$ 281.261,84	R\$ 102.231,39	R\$ 1.744.034,24	
26	Fevereiro	R\$ 1.744.034,24	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 1.991.817,59	
27	Março	R\$ 1.991.817,59	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 2.239.600,93	
28	Abril	R\$ 2.239.600,93	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 2.487.384,28	
29	Maiο	R\$ 2.487.384,28	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 2.735.167,62	
30	Junho	R\$ 2.735.167,62	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 2.982.950,97	
31	Julho	R\$ 2.982.950,97	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 3.230.734,32	
32	Agosto	R\$ 3.230.734,32	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 3.478.517,66	
33	Setembro	R\$ 3.478.517,66	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 3.726.301,01	
34	Outubro	R\$ 3.726.301,01	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 3.974.084,35	
35	Novembro	R\$ 3.974.084,35	R\$ 350.014,74	R\$ 102.231,39	R\$ 4.221.867,70	
36	Dezembro	R\$ 4.221.867,70	R\$ 350.014,74	R\$ 156.422,36	R\$ 4.415.460,07	

Fonte: Autoria própria.

Pelo fluxo de caixa pode-se verificar que devido ao capital de giro definido nos investimentos iniciais, a empresa já inicia as atividades com um saldo positivo de aproximadamente R\$ 52 mil, o que viabiliza o cumprimento de suas obrigações de curto prazo nos meses iniciais, onde a receita real mensal é consideravelmente menor do que as despesas mensais. Conforme destacado anteriormente, os valores da depreciação não entram no fluxo de caixa e o valor dos encargos sociais são somente considerados nos meses de dezembro. Em suma, o payback ocorre no 10º mês, onde os investimentos iniciais de aproximadamente R\$ 122 mil são recuperados.

## 9.10 – Indicadores de viabilidade

Quadro 34 – Índice da margem de contribuição

Ano 1	Índice da Margem de Contribuição	Margem de Contribuição	R\$ 384.456,24	78,46%
		Receita Total	R\$ 490.020,63	
Ano 2	Índice da Margem de Contribuição	Margem de Contribuição	R\$ 1.720.899,37	76,91%
		Receita Total	R\$ 2.237.594,21	
Ano 3	Índice da Margem de Contribuição	Margem de Contribuição	R\$ 3.178.011,29	75,66%
		Receita Total	R\$ 4.200.176,84	

Fonte: Autoria própria.

Quadro 35 – Ponto de equilíbrio

Ano 1	Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos Totais	R\$ 254.458,32	R\$ 324.327,74	R\$ 27.027,31 (ao mês)
		Índice da Margem de Contribuição	0,7846		
Ano 2	Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos Totais	R\$ 258.818,32	R\$ 336.527,73	R\$ 28.043,98 (ao mês)
		Índice da Margem de Contribuição	0,7691		
Ano 3	Ponto de Equilíbrio	Custos Fixos Totais	R\$ 273.678,32	R\$ 361.703,35	R\$ 30.141,95 (ao mês)
		Índice da Margem de Contribuição	0,7566		

Fonte: Autoria própria.

Quadro 36 – Lucratividade

Ano 1	Lucratividade	Lucro Líquido	R\$ 129.997,92	26,53%
		Receita Total	R\$ 490.020,63	
Ano 2	Lucratividade	Lucro Líquido	R\$ 1.462.081,06	65,34%
		Receita Total	R\$ 2.237.594,21	
Ano 3	Lucratividade	Lucro Líquido	R\$ 2.904.332,98	69,15%
		Receita Total	R\$ 4.200.176,84	

Fonte: Autoria própria.

Quadro 37 – Rentabilidade

Ano 1	Rentabilidade	Lucro Líquido	R\$ 129.997,92	106,50%	8,88% (ao mês)
		Investimento Total	R\$ 122.061,84		
Ano 2	Rentabilidade	Lucro Líquido	R\$ 1.462.081,06	781,61%	65,13% (ao mês)
		Investimento Total	R\$ 187.060,81		
Ano 3	Rentabilidade	Lucro Líquido	R\$ 2.904.332,98	310,01%	25,83% (ao mês)
		Investimento Total	R\$ 936.852,12		

Fonte: Autoria própria.

Quadro 38 – Retorno do investimento

Ano 1	Retorno do investimento	Investimento Total	R\$ 122.061,84	0,939
		Lucro Líquido	R\$ 129.997,92	
Ano 2	Retorno do investimento	Investimento Total	R\$ 187.060,81	0,128
		Lucro Líquido	R\$ 1.462.081,06	
Ano 3	Retorno do investimento	Investimento Total	R\$ 936.852,12	0,323
		Lucro Líquido	R\$ 2.904.332,98	

Fonte: Autoria própria.

Quadro 39 – Payback

Investimento Inicial	R\$	122.061,84
Saldo Fluxo de Caixa Superior	R\$	127.152,30
Payback		10 meses

Fonte: Autoria própria.

Em síntese, pelos indicadores de viabilidade, o negócio tem boa lucratividade, rentabilidade e um payback de curto prazo. O percentual da rentabilidade é reduzido no terceiro ano devido a prática da empresa de retornar metade do lucro do exercício para o caixa, aumentando o investimento realizado na empresa.

### 9.11 – Construção de cenários

Quadro 40 – Cenários

Descrição	Cenário Provável		Cenário Pessimista (-10%)		Cenário Otimista (+10%)	
	Valor Anual	%	Valor Anual	%	Valor Anual	%
1. Receita Total de Vendas	R\$ 2.309.263,89	100,00%	R\$ 2.078.337,51	100,00%	R\$ 2.540.190,28	100,00%
2. Custos Variáveis Totais	R\$ 548.141,59	23,74%	R\$ 497.346,66	23,93%	R\$ 632.817,95	24,91%
3. Margem de Contribuição	R\$ 1.761.122,30	76,26%	R\$ 1.580.990,84	76,07%	R\$ 1.907.372,34	75,09%
4. Custos Fixos Totais	R\$ 262.318,32	11,36%	R\$ 262.318,32	12,62%	R\$ 262.318,32	10,33%
5. Resultado Operacional	R\$ 1.498.803,99	64,90%	R\$ 1.318.672,53	63,45%	R\$ 1.645.054,02	64,76%

Fonte: Autoria própria.

Para construção dos cenários, utilizou uma margem de 10% para mais ou menos na receita para chegar ao resultado operacional provável, otimista e pessimista. Entende-se que os valores dos custos fixos se mantêm os mesmos independente do aumento ou redução da receita. Os valores dos custos variáveis, por sua vez, serão alterados pois dependem do valor da receita para serem calculados. Dentro dos custos variáveis estão os custos com impostos do Simples Nacional e os custos de comercialização referente as taxas cobradas pelo *Patreon*.

## 10 – Considerações finais

O objetivo deste trabalho, devido ao interesse dos sócios investidores pela área, foi de analisar a viabilidade do investimento na criação da empresa desenvolvedora de jogos para computador *Aftermath Games*, sempre compreendendo a relevância da elaboração e análise de

um bom plano de negócio que revise o segmento, a parte operacional, de marketing e financeira da organização, antes da sua abertura de fato.

A partir de tudo o que foi discorrido sobre a forma de funcionamento da empresa e seu modelo de negócio, mas principalmente a partir das análises do plano financeiro e suas informações, identifica-se que é uma oportunidade de negócio bastante promissora, embora tenha a sua carga de riscos envolvida. Entende-se que se trata de um negócio que pode vir a apresentar uma evolução muito interessante, visto que os seus custos tendem a se manter ou no máximo crescer de forma muito inferior ao crescimento da receita bruta.

Entende-se que se trata de um negócio muito dependente da qualidade oferecida na produção, logo, exige mão de obra qualificada, pois os processos não são tão simples e de ensino rápido. O interessante para o negócio é sempre investir no aumento da produtividade, mas com base no aumento da proficiência de sua mão de obra na realização de cada processo e não no simples aumento da quantidade de mão de obra, que é com alguma sobra o maior custo fixo da empresa. Ademais, os indicadores de viabilidade mostram que a empresa possui excelente lucratividade, rentabilidade e um payback de curto prazo, de apenas 10 meses.

Todo novo empreendimento sempre trará consigo sua carga de risco, isso não é diferente para a empresa, entende-se que sempre haverá o risco do desenvolvimento dos títulos não conseguirem doações suficientes. Todavia, é possível buscar formas de reduzir esse risco, a melhor opção conforme descrita durante o plano é a busca pelo diferencial da empresa e seu enfoque em qualidade. Dessa forma, conclui-se com a análise do plano de negócio em sua totalidade que se trata de um negócio viável, uma vez que se busque sempre manter a qualidade dos títulos desenvolvidos, para que eles possam cada vez mais atrair doações para o processo de desenvolvimento e, conseqüentemente, receita para a empresa. A busca sempre pelos melhores processos durante o desenvolvimento, o entendimento das tendências do segmento, a manutenção de uma boa e qualificada equipe de trabalho e a criação de uma carteira de clientes fiéis aos títulos serão fundamentais para a empresa.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

**2019 YEAR IN REVIEW DIGITAL GAMES AND INTERACTIVE MEDIA.** SuperData, A Nielsen Company. 2020. Disponível em: <https://www.digitalmusicnews.com/wp-content/uploads/2021/01/SuperData2020YearinReview.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2021.

BISPO, C. dos S. et al. **Empreendedorismo e Inovação.** 2012.



**BRAZIL GAMES MARKET 2018.** Newzoo. 2018. Disponível em: <https://newzoo.com/insights/infographics/brazil-games-market-2018/>. Acesso em: 31 jul. 2021.

DEALESSANDRI, Marie. 72% of US next-gen pre-order customers chose PS5. **GameIndustry.Biz**, 2020. Disponível em: <https://www.gamesindustry.biz/articles/2020-10-08-ps5-accounts-for-72-percent-of-us-next-gen-pre-orders>. Acesso em: 26 set. 2021.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.** 6 Edição. São Paulo: Empreende/Atlas, 2017.

**ENTERTAINMENT SOFTWARE RATING BOARD.** Esrb.org, 2021. ESRB (Ratings Guide). Disponível em: <https://www.esrb.org/ratings-guide/>. Acesso em: 26 set. 2021.

**ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E DESIGN DIGITAL – INSTITUTO INFNET.** Ecdd.infnet, 2021. ECDD – Instituto INFNET, Modelagem 3D: Saiba o que é essa arte!. Disponível em: <https://ecdd.infnet.edu.br/guia-o-que-e-modelagem-3d/>. Acesso em: 18 out. 2021.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil: Relatório 2021.** Curitiba: IBQP, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/pesquisa%E2%80%93mundial%E2%80%93de%E2%80%93empreendedorismo%E2%80%93divulgada%E2%80%933no%E2%80%93projeto%E2%80%93sebrae%E2%80%9350mais50>. Acesso em: 05 jan. 2022.

GERALDO, J. V.; GAMA P. M. "O Que Os Investidores Procuram No Plano De Negócios De Uma Startup?" Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas 8.3 (2019), p. 231.

GIORGI, A. Os jogos eletrônicos trazem algum benefício? **Estadão**, 19 de maio de 2021. Disponível em: <https://educacao.estadao.com.br/blogs/colégio-pentagono/os-jogos-eletronicos-trazem-algum-beneficio/>. Acesso em: 18 de outubro de 2021.

HASHIMOTO, M.; BORGES, C. **Empreendedorismo: plano de negócio em 40 lições**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

KIRZNER, I. M. **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: The University of Chicago Press, 1973.

LOÇASSO, V. V.; VENÂNCIO, L. S. Jogos Eletrônicos: uma nova modalidade esportiva? **Revista Interdisciplinar Sular**, n. 3, 2019.

NISHI, Y. **O mercado de esportes eletrônicos: eficiência alocativa e o caso do league of legends**. 2018. 27 f. TCC (Graduação) - Curso de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Ouro Preto, Mariana, 2018. Disponível em: <https://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/1775>. Acesso em: 30 jul. 2021.

PLAYSTATION. Playstation.com, 2021. PlayStation (Legal – About Ratings and Parental Control). Disponível em: <https://www.playstation.com/en-us/legal/ratings/>. Acesso em: 26 set. 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RECEITA FEDERAL. Gov.br, 2022. Receita Federal, Tabelas de conversão para reais do dólar dos EUA — Imposto sobre a renda da pessoa física (IRPF). Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/tributos/tabelas-de-conversao-para-reais-do-dolar-pessoa-fisica-IRPF>. Acesso em: 05 jan. 2022.

RIBEIRO, R. V. **Estratégia Empresarial de Recursos Humanos**. Curitiba: IESDE, 2008.

SCHUMPETER, J. **Can capitalism survive?** New York: Harper & Row, 1952. p.72.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócios elaborar um plano de negócios**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RN/Anexos/gestao-e-comercializacao-como-elaborar-um-plano-de-negocios.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

## APÊNDICES

### Resultados da pesquisa com desenvolvedores

A seguir seguem os resultados gerais obtidos pela coleta dos dados dos 60 desenvolvedores informais do segmento alvo, realizada durante três meses pelos autores desse trabalho. Todos os valores em reais foram calculados com base na cotação do dólar americano no dia da coleta dos dados. Os dados específicos de cada desenvolvedor, em cada um dos meses analisados, podem ser observados no arquivo em Excel disponibilizado juntamente com esse trabalho.

Período	Média do n° de patrocinadores	Receita média por patrocinador	Receita média	Valor mínimo registrado	Valor máximo registrado
Julho 2021	1837	R\$ 24,36	R\$ 39.698,74	R\$ 844,34	R\$ 414.394,82
Agosto 2021	1807	R\$ 25,68	R\$ 42.324,86	R\$ 990,03	R\$ 427.092,45
Setembro 2021	1874	R\$ 24,56	R\$ 41.991,89	R\$ 1.228,20	R\$ 417.828,30
<b>Média geral</b>	<b>1840</b>	<b>R\$ 24,87</b>	<b>R\$ 41.338,50</b>	<b>R\$ 1.020,86</b>	<b>R\$ 419.771,86</b>

\*Baseado nos dados dos 60 desenvolvedores.

Período	Média do n° de patrocinadores	Receita média por patrocinador	Receita média	Valor mínimo registrado	Valor máximo registrado
Julho 2021	435	R\$ 25,78	R\$ 11.923,44	R\$ 844,34	R\$ 80.031,00
Agosto 2021	444	R\$ 27,03	R\$ 12.809,14	R\$ 990,03	R\$ 91.374,90
Setembro 2021	501	R\$ 26,04	R\$ 13.944,65	R\$ 1.228,20	R\$ 100.958,04
<b>Média geral</b>	<b>460</b>	<b>R\$ 26,29</b>	<b>R\$ 12.892,41</b>	<b>R\$ 1.020,86</b>	<b>R\$ 90.787,98</b>

\*Baseado nos dados de 28 desenvolvedores (excluem-se aqueles que começaram suas atividades antes de 2020).

É importante ressaltar que todas as médias gerais aqui correspondem a média aritmética dos dados dos três meses. Dessa forma, a média geral da receita média de R\$ 41.338,50 por exemplo, foi obtida por meio da fórmula a seguir:

$$\text{Média geral da receita média} = \frac{(39.698,74 + 42.324,86 + 41.991,89)}{3} \cong \text{R\$ } 41.338,50$$

### Questionário aplicado na pesquisa com público-alvo

Esta pesquisa é parte de um projeto de levantamento de mercado para o desenvolvimento de jogos eletrônicos para computador. Gostaríamos de contar com no máximo 10 minutos da sua atenção. Não é necessário identificar-se, portanto você pode ser totalmente franco. Obrigado pela participação!

1) Você joga ou já jogou jogos eletrônicos de conteúdo adulto (por exemplo, Mortal Kombat, Grand Theft Auto ou quaisquer jogos de classificação indicativa para maiores de idade)?

Sim

Não

OBS: Se a resposta for “Não”, a pesquisa termina. Se for “Sim”, continua-se a pesquisa.

2) Em quais plataformas você costuma jogar principalmente?

Consoles, como PlayStation, Xbox e/ou Nintendo

PCs ou notebooks gamer

Computadores ou notebooks genéricos

OBS: Se a resposta for “Consoles...”, a pesquisa termina. Se for uma das outras duas, continua-se a pesquisa.

3) De qual forma você costuma adquirir os jogos? (Pode ser marcado mais de uma resposta)

Comprando em lojas físicas ou plataformas de venda online como PlayStation Store, Epic Games Store ou Steam por exemplo

Gratuitamente por meio de sites piratas e/ou fóruns onde jogos são compartilhados entre os usuários

Comprando diretamente do desenvolvedor, seja pagando pelo jogo ou por meio de doações em plataformas de apoio para criadores de conteúdo, como o Patreon por exemplo

OBS: Caso marcado apenas a opção “Gratuitamente...”, a pesquisa termina. Se for uma das outras duas, continua-se a pesquisa.

4) Qual a sua idade? \_\_\_\_\_

5) Sexo:

Feminino

Masculino

Prefiro não dizer

6) Qual é o seu nível de escolaridade:

- Analfabeto / Fundamental I incompleto
- Fundamental I completo / Fundamental II incompleto
- Fundamental II completo / Médio incompleto
- Médio completo / Superior incompleto
- Superior completo

7) Quanto ao seu computador ou notebook utilizado para reproduzir os jogos, assinale quais das opções melhor te representa.

- Utilizo apenas os melhores componentes disponíveis no mercado no meu computador, por exemplo processadores como o Intel Core i9 ou AMD Ryzen 9
- Utilizo componentes de bom desempenho, mas não as opções mais caras do mercado, por exemplo processadores Intel Core i5, Intel Core i7, AMD Ryzen 5 ou AMD Ryzen 7
- Utilizo componentes com menor desempenho mas que tenham preços mais acessíveis, por exemplo processadores Intel Pentium, Intel Core i3 ou AMD Athlon

8) Quais gêneros de jogos eletrônicos você prefere para os seus jogos de conteúdo adulto?  
(Pode ser marcado mais de uma resposta)

- Battle Royale
- First Person Shooter (FPS)
- Multiplayer Online Battle Arena (MOBA)
- Role-Playing Game (RPG)
- Massively Multiplayer Online (MMO e MMORPG)
- Simulação
- Sandbox
- Visual Novel

9) Com que frequência você joga jogos eletrônicos de conteúdo adulto por mês?

\_\_\_\_\_

10) Quanto você gasta em média quando compra um jogo nas lojas físicas ou plataformas de venda online? (Se você não compra jogos, deixe o campo de resposta em branco)

\_\_\_\_\_

11) Quanto você gasta em média quando compra um jogo diretamente do desenvolvedor ou com qual quantia apoia o desenvolvedor por meio das plataformas de apoio para criadores de conteúdo? (Se você não compra, ou faz doações, ao desenvolvedor, deixe o campo de resposta em branco) \_\_\_\_\_

12) Quantas vezes ao longo de um ano você costuma realizar doações? \_\_\_\_\_

13) Quantas vezes ao longo de um ano você costuma realizar doações para um mesmo projeto/jogo de um desenvolvedor? \_\_\_\_\_

14) Marque até 5 atributos da lista a seguir que você considera mais importantes quando você joga um jogo de conteúdo adulto.

- Resolução dos gráficos (4k, 1080p, 720p etc.)
- Fotorrealismo nos gráficos
- Desempenho (30fps, 60fps, 120fps etc.)
- Jogabilidade envolvente
- Narrativa imersiva e envolvente
- Tamanho das atualizações (em quantidade de imagens, animações e desenrolar narrativo)
- Velocidade de entrega das atualizações (bimestral, quadrimestral, semestral etc.)
- Quantidade de imagens e animações

15) Avalie o quanto você concorda ou discorda com as afirmações abaixo, indique a resposta com um "X"

Afirmção	Discorda totalmente	Discorda	Nem concorda nem discorda	Concorda	Concorda totalmente
1. Você gosta de jogar jogos eletrônicos com conteúdo para maiores de idade.					
2. Você gostaria que houvesse mais opções disponíveis de jogos eletrônicos com esse conteúdo.					
3. Você acredita que as opções disponíveis de jogos com conteúdo para maiores atualmente, de forma geral, apresentam pouca qualidade.					
4. Você jogaria um jogo eletrônico disponibilizado gratuitamente na internet.					
5. Você gostaria de poder jogar uma primeira versão gratuita de um jogo, antes					

de decidir se vai fazer doações para financiar tal jogo.					
6. Você aceitaria fazer doações, de acordo com opções pré-definidas de valor em dinheiro para sua escolha, contribuindo assim para o desenvolvimento do jogo de seu interesse.					

## Resultados da pesquisa com público-alvo

O questionário obteve ao todo 111 respondentes, a seguir seguem os resultados alcançados por cada pergunta:

<b>1) Você joga ou já jogou jogos eletrônicos de conteúdo adulto?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Sim	98,2%	109
Não	1,8%	2

Os dois indivíduos que responderam “não” pararam de responder o questionário. Portanto, para a próxima pergunta foram obtidos 109 respondentes.

<b>2) Em quais plataformas você costuma jogar principalmente?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Consoles, como PlayStation, Xbox e/ou Nintendo	4,6%	5
PCs ou notebooks gamer	34,9%	38
Computadores ou notebooks genéricos	60,6%	66

Os cinco indivíduos que optaram pelos consoles como resposta não continuaram a responder o questionário. Portanto, para a próxima pergunta foram obtidos 104 respondentes.

<b>3) De qual forma você costuma adquirir os jogos?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Comprando em lojas físicas ou plataformas de venda online como PlayStation Store, Epic Games Store ou Steam por exemplo	40,4%	42
Gratuitamente por meio de sites piratas e/ou fóruns onde jogos são compartilhados entre os usuários	5,8%	6
Comprando diretamente do desenvolvedor, seja pagando pelo jogo ou por meio de doações em plataformas de apoio para criadores de conteúdo, como o Patreon por exemplo	53,8%	56

Os seis indivíduos que optaram pela opção “gratuitamente” não continuaram a responder o questionário. Portanto, para as próximas perguntas foram obtidos 98 respondentes.

<b>4) Qual a sua idade?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
18 a 25 anos	67,4%	66
26 a 30 anos	16,3%	16
Mais de 30 anos	16,3%	16

<b>5) Sexo</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Masculino	83,7%	82
Feminino	16,3%	16
Prefiro não dizer	0,0%	0

<b>6) Qual é o seu nível de escolaridade:</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Analfabeto / Fundamental I incompleto	0,0%	0
Fundamental I completo / Fundamental II incompleto	0,0%	0
Fundamental II completo / Médio incompleto	5,1%	5
Médio completo / Superior incompleto	42,9%	42
Superior completo	52,0%	51

<b>7) Quanto ao seu computador ou notebook utilizado para reproduzir os jogos, assinale quais das opções melhor te representa.</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Utilizo apenas os melhores componentes disponíveis no mercado no meu computador, por exemplo processadores como o Intel Core i9 ou AMD Ryzen 9	16,3%	16
Utilizo componentes de bom desempenho, mas não as opções mais caras do mercado, por exemplo processadores Intel Core i5, Intel Core i7, AMD Ryzen 5 ou AMD Ryzen 7	27,6%	27
Utilizo componentes com menor desempenho, mas que tenham preços mais acessíveis, por exemplo processadores Intel Pentium, Intel Core i3 ou AMD Athlon	56,1%	55

<b>8) Quais gêneros de jogos eletrônicos você prefere para os seus jogos de conteúdo adulto? (Pode ser marcado mais de uma resposta)</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Battle Royale	14,3%	14
First Person Shooter (FPS)	14,3%	14
Multiplayer Online Battle Arena (MOBA)	9,2%	9
Role-Playing Game (RPG)	24,5%	24
Massively Multiplayer Online (MMO e MMORPG)	3,1%	3
Simulação	43,9%	43
Sandbox	32,7%	32
Visual Novel	93,9%	92

<b>9) Com que frequência você joga jogos eletrônicos de conteúdo adulto por mês?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
De 4 a 8 vezes	55,1%	54
De 9 a 12 vezes	38,8%	38
De 13 a 16 vezes	4,1%	4
Mais de 16 vezes	2,0%	2



<b>10) Quanto você gasta em média quando compra um jogo nas lojas físicas ou plataformas de venda online?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Até 50 dólares	8,2%	8
De 51 até 60 dólares	8,2%	8
De 61 até 70 dólares	19,4%	19
De 71 até 80 dólares	27,5%	27
De 81 até 90 dólares	12,2%	12
De 91 até 100 dólares	14,3%	14
Mais de 100 dólares	10,2%	10

<b>11) Quanto você gasta em média quando compra um jogo diretamente do desenvolvedor ou com qual quantia apoia o desenvolvedor por meio das plataformas de apoio para criadores de conteúdo?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
US\$ 0,00	3,1%	3
US\$ 1,00	4,1%	4
US\$ 3,00	2,0%	2
US\$ 4,00	2,0%	2
US\$ 5,00	38,8%	38
US\$ 8,00	1,0%	1
US\$ 10,00	28,6%	28
US\$ 12,00	1,0%	1
US\$ 15,00	9,2%	9
US\$ 20,00	7,1%	7
US\$ 25,00	3,1%	3

<b>12) Quantas vezes ao longo de um ano você costuma realizar doações?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Nenhuma vez	3,1%	3
De 1 até 6 vezes	2,0%	2
De 7 até 12 vezes	38,8%	38
De 13 até 18 vezes	25,5%	25
De 19 até 24 vezes	14,3%	14
De 25 até 30 vezes	3,0%	3
Mais de 30 vezes	13,3%	13

<b>13) Quantas vezes ao longo de um ano você costuma realizar doações para um mesmo projeto/jogo de um desenvolvedor?</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Nenhuma vez	3,1%	3
4 vezes	1,0%	1
6 vezes	16,3%	16
7 vezes	9,2%	9
8 vezes	18,4%	18
9 vezes	2,0%	2
10 vezes	7,1%	7
12 vezes	42,9%	42

<b>14) Marque até 5 atributos da lista a seguir que você considera mais importantes quando você joga um jogo de conteúdo adulto.</b>	<b>%</b>	<b>Nº de Pessoas</b>
Resolução dos gráficos (4k, 1080p, 720p etc.)	27,6%	27
Fotorrealismo nos gráficos	85,7%	84
Desempenho (30fps, 60fps, 120fps etc.)	15,3%	15
Jogabilidade envolvente	26,5%	26
Narrativa imersiva e envolvente	77,6%	76
Tamanho das atualizações (em quantidade de imagens, animações e desenrolar narrativo)	57,1%	55
Velocidade de entrega das atualizações (bimestral, quadrimestral, semestral etc.)	58,2%	57
Quantidade de imagens e animações	49,0%	48

<b>15) Avalie o quanto você concorda ou discorda com as afirmações abaixo.</b>					
<b>Afirmação</b>	<b>Discorda totalmente</b>	<b>Discorda</b>	<b>Nem concorda nem discorda</b>	<b>Concorda</b>	<b>Concorda totalmente</b>
1. Você gosta de jogar jogos eletrônicos com conteúdo para maiores de idade.	1% (1)	8,2 % (8)	11,2% (11)	27,6% (27)	52% (51)
2. Você gostaria que houvesse mais opções disponíveis de jogos eletrônicos com esse conteúdo.	1% (1)	8,2 % (8)	15,3% (15)	25,5% (25)	50% (49)
3. Você acredita que as opções disponíveis de jogos com conteúdo para maiores atualmente, de forma geral, apresentam pouca qualidade.	0% (0)	9,2% (9)	16,3% (16)	43,9% (43)	30,6% (30)
4. Você jogaria um jogo eletrônico disponibilizado gratuitamente na internet.	2% (2)	7,1% (7)	13,3% (13)	49% (48)	28,6% (28)
5. Você gostaria de poder jogar uma primeira versão gratuita de um jogo, antes de decidir se vai fazer doações para financiar tal jogo.	0% (0)	13,3% (13)	5,1% (5)	29,6% (29)	52% (51)
6. Você aceitaria fazer doações, de acordo com opções pré-definidas de valor em dinheiro para sua escolha, contribuindo assim para o desenvolvimento do jogo de seu interesse.	5,1% (5)	15,3% (15)	10,2% (10)	27,6% (27)	41,8% (41)