

# Workshop para Aceleração de Games no Brasil, com Jason Della Rocca

5 e 6 de julho de 2018 no Auditório da FINEP SP

## Sobre o evento:

Co-founder no Canadá da Rede Execution Labs, Aceleradora de Desenvolvimento de Games, Jason Della Rocca é um especialista globalmente reconhecido e conectado com a indústria de jogos digitais. Trabalha com equipes de startups no desenvolvimento de negócios e estratégias corporativas para se tornarem melhores empreendedores e líderes de negócios.

## Iniciativa:

Departamento Operacional de São Paulo (DESP) da Superintendência de Inovação 4 (AIN4) da Diretoria de Inovação (DRIN) da FINEP

## Objetivos:

- Conhecer a estrutura organizacional da Execution Labs, suas estratégias operacionais, o perfil das equipes, seu funcionamento, seu modelo de negócio, seus portfólios e seus resultados;
- Contribuir com a construção de uma política pública para promover novos negócios na indústria de jogos digitais no Brasil, em parceria com ANCINE-FSA, BNDES, ABRAGAMES, Apex-Brasil, MCTIC, MinC e representantes brasileiros dessa indústria criativa.

## Participantes presenciais:

## Participantes remotos:

## Relatoria e transcrição:

Prof. Ms. Pedro Santoro Zambon (UNESP/GamesBR)

## Etapas do workshop

1. INTRODUÇÃO: Políticas Públicas para Jogos Digitais no Brasil
2. APRESENTAÇÃO: Experiência de Jason na *Execution Labs* e os modelos de investimento
3. GRUPO DE DISCUSSÃO: Definição de sucesso
4. BRAINSTORM: Desenvolvimento de um modelo e da estratégia
5. REFINAMENTO DO MODELO: Discussão, tarefas e próximos passos

## 1ª PARTE – APRESENTAÇÃO: Políticas Públicas para Jogos Digitais no Brasil

Localização do relato em vídeo (início em 1h47):

[https://drive.google.com/open?id=1bB3irFEIzv5ilF9RoEcpqYbwDz3\\_H6yN](https://drive.google.com/open?id=1bB3irFEIzv5ilF9RoEcpqYbwDz3_H6yN)

- Pesquisador Luiz Sakuda, coordenador do 2º Censo da IBDJ, apresenta um panorama sobre o estudo, disponível em:  
<https://nuvem.cultura.gov.br/index.php/s/mdxtGP2QSYO7VMz#pdfviewer>
- Pesquisador Pedro Zambon apresenta um panorama das políticas públicas para games (disponível na parte II do documento supracitado, a partir da p.195). Slides disponíveis em:  
<https://drive.google.com/open?id=1I5r3svpij4TBvaV6ql2cxzVuUaicki5Y>

## 2ª PARTE – APRESENTAÇÃO: Experiência de Jason na *Execution Labs* e os modelos de incubação, aceleração e espaços de coworking

Localização do relato em vídeo (início em 2h42):

[https://drive.google.com/open?id=1bB3irFEIzv5ilF9RoEcpqYbwDz3\\_H6yN](https://drive.google.com/open?id=1bB3irFEIzv5ilF9RoEcpqYbwDz3_H6yN)

O foco nas discussões deste workshop será na experiência da Execution Labs, mas também envolvem o espaço de coworking chamado GamePlay Space em Montreal, que envolve um aspecto importante para estruturação do ecossistema. Também sou conselheiro no *Foreign Affairs, Trade and Development Canada*, onde os games são considerados setor prioritário, realizei alguns trabalhos com a agência provincial do ministério de *Économie, Science et innovation Québec* e por vários anos servi à *Alliance Numerique*, equivalente à Abragames da região. Em adição, passei os últimos anos passando algum tempo com outras incubadoras e organizações governamentais para tentar pensar sobre aceleração de games e investimentos em estágios iniciais. Como exemplo, este ano estive em Brasília fazendo um trabalho com a Indie Warehouse que é um maravilhoso espaço de coworking que faz um ótimo trabalho de infraestrutura e suporte à indústria brasileira – foi muito inspirador.

### 1. Execution Labs

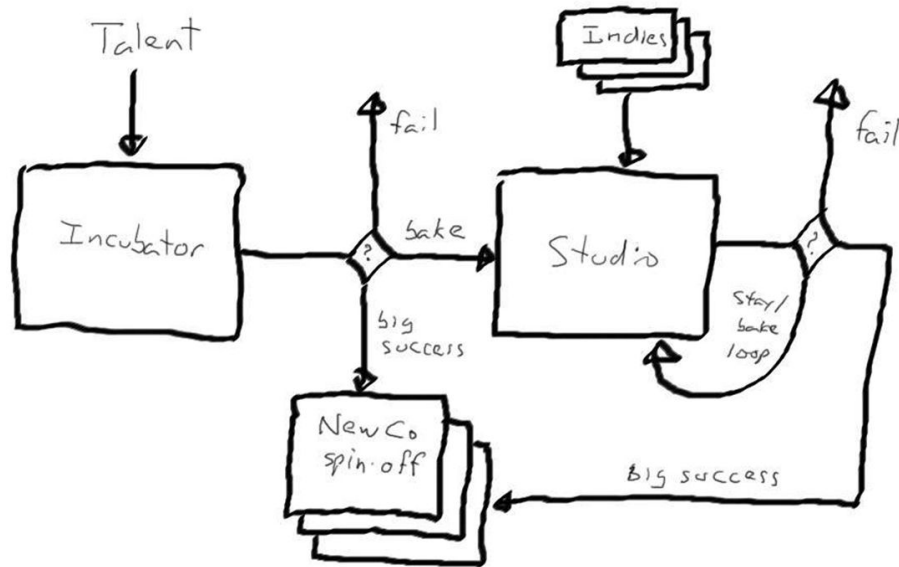
Começamos em 2011 e fizemos 25 investimentos pelos Estados Unidos, Canadá e Europa, com vários jogos de alta qualidade como o *Moon Hunters* que ganhou uma série de prêmios e competições, vendendo centenas de milhares de cópias; temos jogos de franquias grandes de IPs como do Cartoon Network; jogos distribuídos por grandes publicadoras como um jogo de submarinos, e um RPG publicado pela Square Enix, o Children Zodiacs; e uma

equipe que fez jogos famosos de youtubers como do *pewdiepie* – um em particular, *Tuber Simulator*, foi baixado mais de 25 milhões de vezes. Estes são apenas alguns exemplos.

A origem do conceito do Execution Labs evoluiu a partir de Agosto de 2011 e foi instigado por investidores locais de seed/VC que já possuíam investimentos em startups gerais de tecnologia, e pelo fatos de games ser tão forte em Montreal em particular, mas em todo Canadá de forma mais ampla, como investidores eles pensaram que seria uma oportunidade para investir em games mas eles não conheciam a indústria com expertise. Para isso eles me procuraram para montar este projeto. O processo de financiamento (funding) se encerrou após um ano, em 2012, e os primeiros investimentos foram feitos em janeiro de 2013. O financiamento total foi de US\$ 7,4 milhões de dólares em investimento privado. Na época tentamos conseguir dinheiro público mas nosso modelo era um pouco louco para qualquer agência governamental investir, e também porque éramos uma aceleradora e não exatamente uma empresa de games fazendo projetos diretamente - e eles não possuíam um programa ou forma de investir em nós. Fechamos um total de 25 acordos até a primavera de 2017 e ano passado anunciamos que o fundo foi completamente investido, e que não vamos fazer novos investimentos até que trabalhemos no suporte do portfólio existente até recebermos algum retorno. Dos estúdios que receberam investimento, 19 estúdios continuam ativos. Ficamos tristes por todos os estúdios que fecharam, mas consideramos que 19 em 25 para um investimento em estágio inicial é número bom número.

No primeiro slide para pitch deck aos investidores mostramos uma guilhotina com a frase “Onde os principais talentos do desenvolvimento de jogos executam sua próxima grande ideia... ou morrem tentando”. Eu queria continuar com a guilhotina como logo, mas sugeriram deixar o robô azul. Eu gosto da guilhotina. É claro que toda idéia de execução, vem de executar idéias e viabilizar sua criação.

O primeiro “esboço de guardanapo” do Execution Labs foi criado em 2011. Isso não foi o que colocamos em prática no final, mas foi a base do que pensamos. Onde talentos são levados a uma incubadora em fase inicial, então eles começam a criar jogos, e aqueles que possuísem potencial nós colocamos dentro de um estúdio que pode durar muito mais trabalhando em um projeto. Há uma saída de falha ou de grande sucesso que vão gerar novas companhias e spin offs, além de um ciclo rotativo do processo. O modelo de fato não foi implementado, afinal foi esboçado em um guardanapo, mas partimos daí a nossa ideia.



**FIGURA 1- Primeiro esboço do modelo da Execution Labs**

O que vamos ver daqui em diante é a evolução dos modelos da Execution Labs, porque o que nós escrevemos e o que implementamos em primeiro lugar e o que fazemos através do tempo mudou pelo caminho. De fato, ainda no primeiro dia que abrimos nossas portas nós já fizemos mudanças. E o que é interessante é que a atitude que nós tivemos no começo é que provavelmente iríamos falhar e precisaríamos ter a mente aberta sobre como evoluir, o que iria mudar e como fazer, porque ninguém mais estava fazendo isso.

### 1.1 Executions Labs como Incubadora

Quando abrimos nossas portas em 2013 iniciamos com uma INCUBADORA, e o acordo envolvia o investimento de US\$ 100 mil dólares, gastos em 9 meses, ou seja um pouco maior do que um programa de aceleração tradicional. Como contrapartida nós pegamos aproximadamente 15% de equity da empresa e 10% de revenue share por 1 ano após o investimento. Se vocês estão preocupados com a sustentabilidade de toda a operação, equity é um modelo que não gera retorno por muitos anos então percebemos que deveríamos incluir um elemento de revenue share. Mais tarde observamos que como investidores de uma empresa é um tanto contraproducente pegar uma parcela de revenue share se você quer que essa renda retroalimente a companhia o tanto quanto você puder. Mas no começo foi como fizemos.

Isso foi em 2013 então o foco naquele momento eram plataformas mobile, com modelo de negócio free-to-play, aproveitando as oportunidades desse sistema, e

originalmente era atrair talentos de dentro dos grandes estúdios existentes no Canadá como Ubisoft e Electronic Arts. Eles tem milhares de funcionários, que em alguns casos trabalham lá por 10 a 15 anos, e sempre reclamam de trabalhar em grandes empresas, buscando ter seus próprios estúdios focando em suas próprias ideias. Pensamos em atrair esse perfil porque ao investir em desenvolvedores experientes ao invés de estudantes recém graduados não haveríamos o risco de enfrentar a falta de capacidade produtiva. Desta forma o critério de seleção inicial era focar na qualidade da equipe e dos indivíduos, e por mais engraçado que pareça, sua “vontade” de fazer mobile/F2P. Porque no Canadá a maioria dos desenvolvedores queria fazer jogos para PCs e Consoles e possuíam uma certa hesitação em fazer mobile e mesmo F2P.

Um dos grandes problemas aqui foi a falta de comprometimento dos fundadores das empresas. O que tínhamos era literalmente gente que se demitiu do emprego na Ubisoft em um dia e começou na Execution Labs como empreendedor no outro. O que aconteceu foi que muitos deles encaravam como um experimento: imagine que você trabalha pela Ubisoft há dez anos, não gosta do seu chefe, decide se demitir, pegar um dinheiro da Execution Labs e tentar essa “coisa de ser Indie” e de ser empreendedor para ver no que vai dar, e se não funcionar sem problemas - volto para o meu trabalho na pior das hipóteses. Então poucos estavam realmente comprometidos com a experiência de empreender.

Outro problema é que por mais recursos que tivéssemos, não era o suficiente para criar estúdios do zero, pensando que 100 mil dólares num espaço de nove meses para lançar um produto comercial finalizado de alta qualidade era um pouco ambicioso para nós, então realmente não havia recursos suficientes. Outro empecilho foi a questão do visto de trabalho, que era uma questão problemática porque limitava nossa possibilidade de prospecção de talentos. Por fim um dos problemas da nossa parte foi que no período de nove meses nós possuíamos mecanismos de “portões” onde as equipes precisavam cumprir algumas metas de produtividade e progresso, e os financiadores da Execution Labs poderíamos expulsá-los do programa uma vez que percebêssemos a falta de produtividade. Mas como seres humanos nos fomos muito gentis, e nos faltou disciplina mesmo quando em tese existisse essa premissa e poder, mas no mundo real, olho-no-olho, essa situação foi problemática. Faltou a disciplina para “executar”. Apenas fizemos em uma ocasião.

## **1.2 Execution Labs como uma Aceleradora**

Em 2015 mudamos para um modelo que parece mais com o modelo tradicional de aceleração, de 3 meses com um investimento de 50 mil dólares, pegando 14% de equity. E aqui nós ainda consideramos importante pegar o revenue share de 15%, mas determinamos que nós apenas pegaríamos os lucros que excedessem os 500 mil dólares. Ou seja, se o seu projeto fez sucesso, nós partilhamos de parte da renda, mas caso contrário, a empresa fica com o dinheiro para poder reinvestir.

Quanto ao foco, observamos que o mercado mobile estava difícil. Em 2013 e 2014 tivemos o lançamento de grandes jogos mobile como *Candy Crush* e *Clash of Clans* em franquias que começaram a aglutinar usuários, em um ambiente onde a competição ficou muito acirrada. Assim ampliamos o escopo para qualquer plataforma, desde que faça sentido e seja justificado. Também focamos em equipes e projetos maiores, e diferentemente da incubadora em que todas as iniciativas tiveram seu dia 1 dentro da Execution Labs, agora todos os empreendimentos já existiam, estavam desenvolvendo seus projetos há 1 ou 2 anos e nos unimos a essa jornada para prover a aceleração.

Mais uma vez o critério para acesso foi a qualidade da equipe, mas neste caso avaliamos a habilidade de “jump the gap” (pular a lacuna). Como investidores de estágio inicial, nosso financiamento não era nunca suficiente para completar o projeto inteiro. Nosso financiamento permitia que eles chegassem um pouco mais a frente, mas então existe uma lacuna que do outro lado há a publisher, financiamento governamental, investidores, providenciando os recursos para completar o projeto.

Nós avaliamos a qualidade das equipes para conseguir entender quem é o alvo do outro lado da lacuna, onde nosso financiamento, mentoria e suporte de conexões capacita para que eles façam o salto. Em quase todos os casos nós fomos bem sucedidos no salto da equipe. Alguns captaram venture capital, e muitos deles publishers.

Um exemplo deste processo foi um jogo ambicioso de RPG, com uma equipe de 10 pessoas, um custo total de 2 milhões de dólares. Nós gostamos e acreditamos na equipe, mas o investimento de 50 mil dólares era apenas uma fração desta demanda total. Entretanto isso foi suficiente para contratar mais artistas, desenvolver o protótipo e levar até a GDC, onde com as nossas conexões eles realizaram 20 reuniões com publishers e eles fecharam um acordo com uma que ofereceu 1 milhão de dólares. E nós também ajudamos eles a submeter o projeto ao Canadian Media Fund, que funciona de forma similar à Ancine, para captar os outros 1 milhão de dólares necessários. A produção do jogo foi financiada de fato por esses 2

milhões, mas foram os nossos 50 mil, somados ao nosso conhecimento e conexões, que lhes permitiu saltar a lacuna.

O problema aqui foi que o foco estava no salto da lacuna, mas não no crescimento de longo termo. Por este motivo nós nos tornamos focados em curto prazo, e nos faltou habilidade de pensar mais a frente quando a empresa cresce e ganha escala - observando demandas mais específicas como “atrair uma publisher” e “receber fomento público”.

Outra questão identificada é que as equipes já estavam trilhando sua jornada, com projetos e equipes já existentes, o que tornava as coisas mais complicadas - acordos, infraestrutura, sociedade, dramas entre a equipe... É muito mais limpo quando cinco pessoas começam no dia 1, numa incubadora, do que aquelas que já existem há dois anos e já receberam empréstimo do tio, a esposa é co-fundadora, tudo isso deixa as coisas mais bagunçadas. Ter mudado para três meses superou o problema do visto e permitiu que desenvolvedores de outros lugares viessem. mas as equipes eram bem menos flexíveis e dispostas a mudar para Montreal para o programa.

Algo importante para discutir é que, sendo privado, o papel da Execution Labs não está em nada além do lucro, de observar o potencial de rentabilidade das empresas. Não está no escopo desenvolver a indústria canadense, e importar pessoas de outros países não possuía nenhum objetivo nesse sentido. O único objetivo eram os interesses comerciais, e atraí-los para a imersão presencial aconteceu porque sou grande fã da interação face a face. Virtualmente é muito difícil de fazer as coisas funcionarem adequadamente.

### **1.3 Execution Labs como Finishing Fund**

Em adição, também em 2015, nós criamos algo que pode se chamar de “fundo de finalização”. Nós ainda estávamos preocupados com a viabilidade através do tempo e com o fato de segurarmos apenas o *equity* dessas empresas que levariam um tempo longo para amadurecer. Assim, ficamos lutando para entender formas de gerar receita para a Execution Labs. Neste modelo, trabalhamos com acordos muito maiores (até \$500 mil dólares) focados majoritariamente em *revenue share* proporcional ao orçamento. Por exemplo, o projeto custa US\$ 2 milhões de dólares, nós damos US\$ 500 mil e ficamos com 25% da renda. Além disso, ainda pegando um pouco de equity, em um valor menor do que 9%.

O investimento era, novamente, para qualquer plataforma e qualquer modelo de negócio, mas o ponto aqui era que como fundo de finalização o projeto precisava estar nos

últimos 10% a 20% do desenvolvimento. O financiamento era primordialmente para finalizar a produção, mas poderia incluir algum dinheiro para marketing e self-publishing. O projeto deveria estar mais maduro e próximo do final, existindo um espaço menor de tempo para a geração de renda. O foco de acesso ao fundo era novamente a qualidade do projeto, e habilidade da equipe em finalizar o projeto logo.

Os problemas neste modelo é que, por estarem em processo de finalização, existiam várias complicações ocultas, porque os desenvolvedores precisavam do dinheiro para terminar o jogo e contavam uma “história bonita” sem dar todos os detalhes. E no final, muitos dos projetos, que estavam pretensamente a 10% a 20% do final, não estavam nunca perto de acabar. Não necessariamente eles estavam mentindo, mas este é um problema clássico do desenvolvimento de games, com uma dificuldade em entender a linha do tempo produtiva. Então quando eles pensam que estão a 10% do final, eles estavam realmente a 20% ou 30%. Justamente por esta extensão de prazo, não sobravam recursos suficientes para a publicação. No final essa ideia se provou desastrosa, nós investimos em 3 ou 4 projetos e nenhum deles retornou em renda por causa das complicações ocultas que citei.

#### **1.4 Execution Labs como SEED VC**

Então nós evoluímos, adiante em 2016, para o modelo de Seed VC. O acordo era negociável, normalmente em abaixo de US\$ 500 mil dólares. Nós removemos o *revenue share* porque percebemos no final que projetos em estágio inicial não podem ganhar dinheiro de qualquer maneira, então focamos na empresa. O foco continuava para qualquer plataforma e modelo de negócio, e observamos o potencial de avanço (“breakthrough” potential). Uma vez que estávamos investindo na empresa, a qualidade da equipe era o objetivo principal, e agora nós tentamos acessar o longo-termo, buscando o roteiro para algo escalável, exponencial.

O problema aqui foi que os projetos realmente inovadores eram difíceis de se encontrar, porque a maioria dos desenvolvedores não estão fazendo algo que é verdadeiramente escalável, mas pequenos projetos que eles podem fazer. Eles pegam o dinheiro pequeno, e fazem um jogo pequeno, e não um pequeno protótipo para algo muito maior. Além dessa dificuldade, nós não estávamos equipados para fazer o financiamento subsequente, então nós podíamos fornecer os primeiros US\$ 500 mil dólares, mas se estivéssemos em algo realmente promissor nosso fundo não era profundo o bastante para alocações para prover 1 ou 2 milhões.

Eventualmente gastamos todo o dinheiro e em 2017 nós paramos de pensar em negociações e agora focamos nos empreendimentos que já estão conosco.



Nesse ponto nós percebemos que as oportunidades com grande potencial não se encaixavam em um programa de três meses. Se fôssemos por exemplo para Cingapura, e víssemos uma ótima oportunidade que queríamos investir porque o potencial financeiro estava lá, mas os sócios pensavam “eu não posso sair daqui porque minha mãe está doente e eu tenho dois filhos, não posso ir pra Montreal” nos deixou com o questionamento se nosso trabalho era fazer bons investimentos ou preencher as cadeiras dentro de uma aceleradora. Então percebemos que precisávamos pensar mais com a cabeça de investidores, em oposição ao de operadores de aceleradora. Porque somos privados, temos investidores questionando sobre os retornos. Mas penso que seria diferente se fôssemos financiados pelo governo, onde o importante seria captar projetos para preencher as cadeiras, realizar treinamentos. O mindset é diferente.

### 1.5 Lições-chave

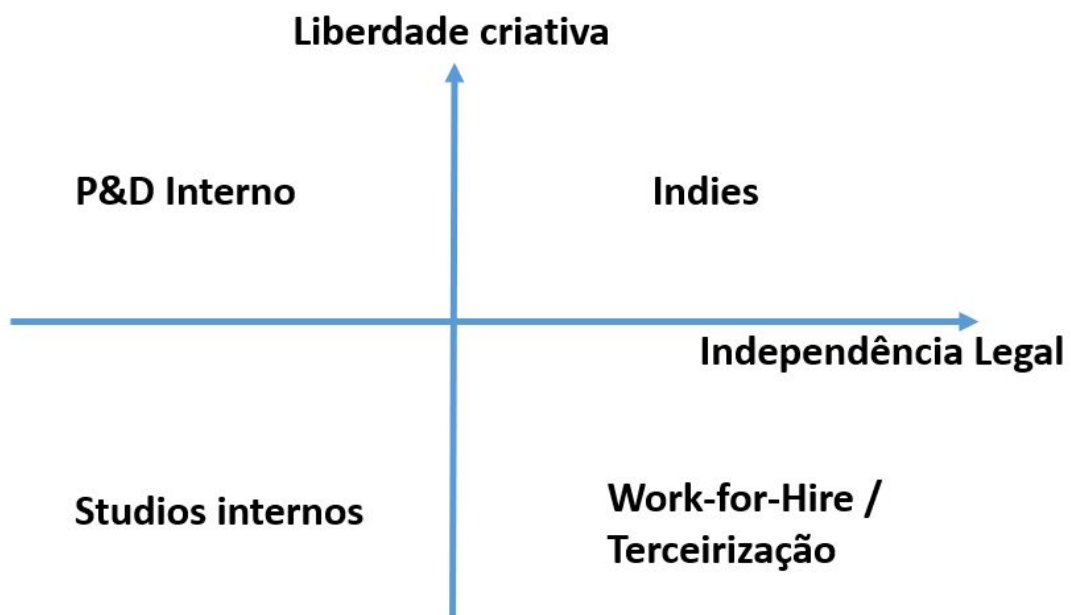
- *O tempo para crescer e gerar renda sempre leva mais tempo do que pensa:* isso nos fez interromper os investimentos porque, neste aspecto, o fundo que levantamos inicialmente era muito pequeno (US\$ 7,2 milhões), esperávamos um retorno mais rápido. Os investidores queriam de nós bastante agressividade. Eles queriam que fosse feito investimento de forma rápida para termos várias apostas na mesa, rápida. Mas nós dissemos “ouçam, com esse dinheiro e essa velocidade nós vamos acabar com o dinheiro até termos tempo o suficiente para vermos os retornos e oportunidades de saída. Para os investidores era sobre quanto dinheiro eles estavam colocando contra quanto eles conseguiram;
- *Acompanhamento até o próximo investidor:* existem alguns elementos de grande stress quando você está administrando um SEED VC ou incubadora é que você sempre está preocupado com quem irá dar o milhão de dólares. Você investir 200/500 mil nunca é o suficiente, você sempre precisa de mais;
- *O ROI é de zero versus o infinito:* quando nós estávamos fazendo a aceleradora com foco em pular o precipício (jump the gap), o retornos desses projetos era talvez o breakeven, talvez dobrar seu dinheiro, triplicar ou até mesmo não retornar nada. Os investidores não importam, eles estarão felizes se o projeto tem potencial de crescimento exponencial infinito. Isso foi um chamado de despertar para nós, que

originalmente investimos em projetos que pensamos dobrar ou triplicar o dinheiro, enquanto o investidor está realmente preocupado com o exponencial, caso contrário é tempo jogado fora. Não importa se nove projetos retornarem nada, se um deles trouxe crescimento exponencial. Isso nos fez repensar o conceito de breakthrough.

- *O design da ratoeira determina a espécie de rato:* como você modela um programa em que a *mouse trap* que afeta verdadeiramente o *rato* que você quer atrair? O espaço de tempo, o tamanho do financiamento, como você organiza o programa. Quero dizer, tudo isso realmente determina quem você acaba atraindo.
- *Humanos são complicados:* a relação é muito mais confusa do que você jamais imaginou então mesmo os melhores diagramas e planos irão desmoronar;
- *Identidade empreendedora:* muitos game devs não se veem como empreendedores ou pessoas de negócios, e sim como criadores e artistas. Então surpreendentemente tivemos que treiná-los para que eles entendessem que tudo bem fazer dinheiro. Que tudo bem pensar no melhor jogo, mas também no mercado. E essa questão da independência entra no debate.

## 2. Tipos de investimento

### 2.1 Categorias de desenvolvedores

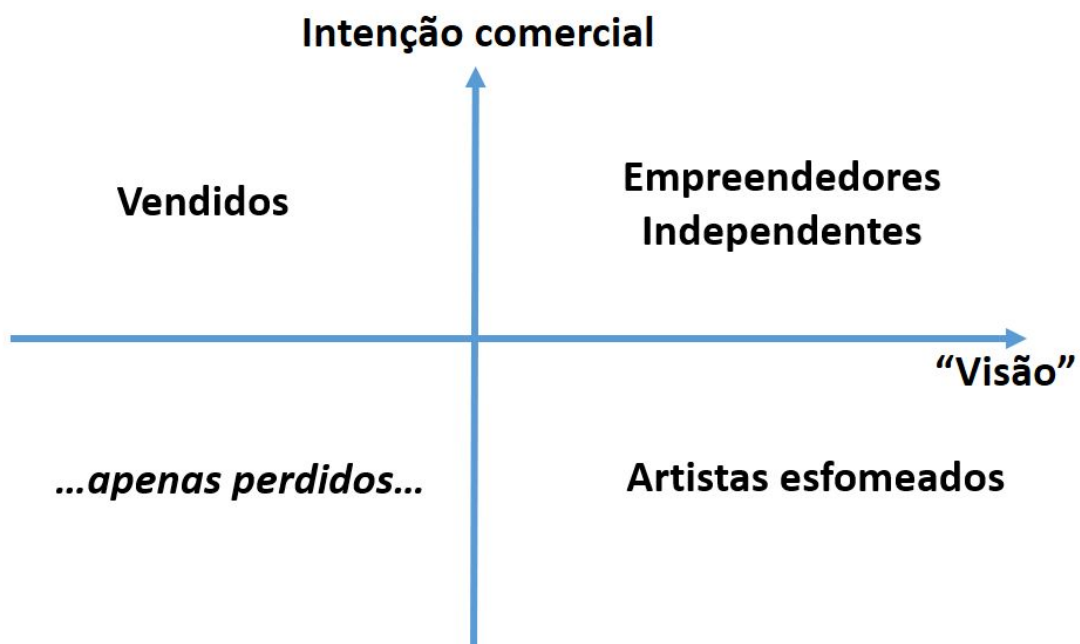


A classificação dos desenvolvedores está qualificada dentro de dois espectros. Em uma fala da dependência legal, que tem a ver com o controle que você possui da empresa onde

you produce, and in the other you have creative freedom, or rather, as a creator you are working on your own ideas, and not for another person.

Those who work with outsourcing (outsourcing) and work-for-hire have great legal independence because they own their own companies, but they are working in games for other companies, with intellectual property of third parties, etc. This can be a good business, but it is not an independent producer. We have internal studios, where we have EA, Ubisoft, FIFA and Assassin's Creed teams. They are not independent because they are part of a large global corporation, and they do not have creative freedom because they are tied to a franchise demand. There are some rarer ones that are internal R&D studios, which continue in large companies, but they have creative freedom, because they exist to develop innovative experiences with the resources available for this purpose.

As an investor, only independent studios are important. Because they have legal freedom, because they own their own company, and they have creative freedom. Ubisoft, EA, Activision are large corporations, so they do not need the investor's money. But those of outsourcing are working with small margins, and they are not scalable, so even if they can be a good business, they do not serve investors.



Agora, se olharmos ao independente mais de perto existe a horizontal da “visão”, ou seja, a busca inovativa, capacidade de fazer algo diferente, atraente, visionário. E na vertical existe a intenção comercial.

Os que estão fazendo algo visionário mas não estão pensando em negócios, chamamos de “artistas esfomeados” (starving artists), onde muitos brasileiros estão posicionados. Mesmo que eles estejam fazendo dinheiro, possuem a persona de não se preocupar com isso.

No exato oposto temos os “vendidos”, que são aqueles que decidiram que querem fazer dinheiro, mesmo que seja fazendo um clone de Candy Crush ou um Battle Royale genérico, surfando em algo que é popular. No final eles não acabam fazendo muito dinheiro porque é necessário uma certa dose de inovação e visão para o sucesso, mas eles estão tentando fazer dinheiro.

Ainda existem os que estão absolutamente perdidos, que não estão fazendo nada particularmente inovador, mas também não estão tentando ganhar dinheiro. Talvez sejam estudantes, hobbistas, ou querendo encontrar seu caminho.

Por fim existem os empreendedores independentes, que realizam um trabalho visionário e inovador, mas o fazem com consciência de intenção comercial. Como investidor, estes são os únicos que importam, apesar de todos eles serem independentes.

Esse entendimento é importante para saber em quem investir. No começo a Execution Labs acabava caindo no investimento aos artistas famintos, porque eles faziam coisas legais e sedutoras, bonitas e inovadoras, mas nenhuma delas era realmente comercial. Então é importante observar quem é o ser alvo na hora de investir em determinado tipo de projeto.

## **2.2 Encruzilhada do financiamento**

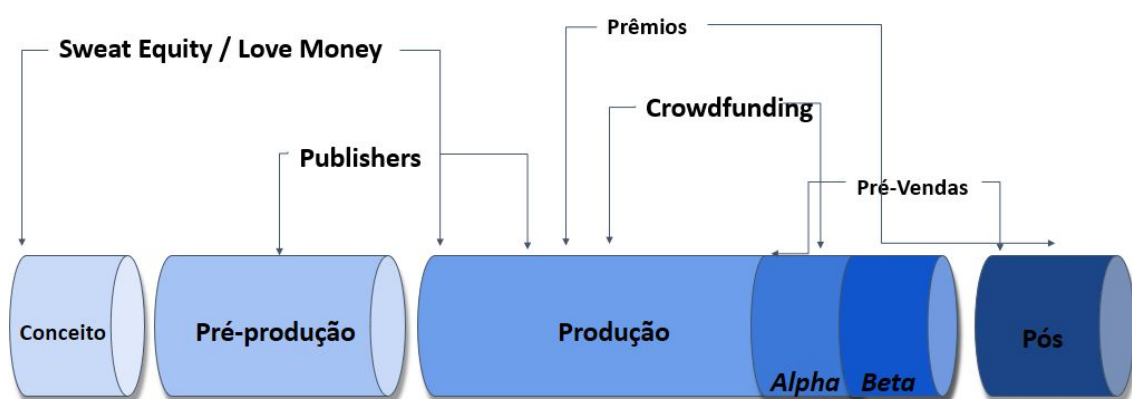
Após observar em quem investir, existe a questão da encruzilhada do financiamento, que dirá que a escolha sobre financiar um projeto ou uma empresa realmente importa em termos de fontes, prazo, economia do acordo, todo o tipo de fatores. A Execution Labs foi forçada a investir em empresas, porque os investidores deles são VCs, e eles apenas se alimentam de participação acionária (equity). Mas se tivesse que fazer uma nova aceleradora, não estão certos de que manteriam esse modelo, pensando que o melhor é pensar nos dois caminhos, com uma tendência ao financiamento de projetos.

### 2.2.1 Financiamento de projetos

A lógica do financiamento de projetos é realmente perceber se o jogo possui potencial comercial. E neste caso você faz uma série de análises competitivas e de contexto para determinar se aquele jogo é promissor. Tipicamente neste modelo se pensa em projetos *premium* do jogo como produto, o que significa uma curva de sucesso linear. Neste modelo o financiamento se dá em troca do compartilhamento de receitas futuras e vários direitos de propriedade intelectual - sequências, filmes, merchandising, etc. O foco no financiamento do projeto tende a ser para lançá-lo no mercado o mais rápido quanto possível. As fontes de financiamento de projetos podem ser:

- Day job, poupança, freelas
- *Love money*: esposa, amigos e família
- Subvenções e programas governamentais
- Financiamento coletivo
- Investimento em royalties
- Acordo com plataformas (sony, apple, microsoft, etc)
- Publishers - a principal fonte de financiamento a projetos atualmente
- Pré-vendas de Alpha/Early Access
- Prêmios de festivais e concursos

### Financiamento de projetos: Timing



O timing destas fontes de financiamento é crítico e isso é importante para se entender na hora de delimitar onde um programa de aceleração se encaixa. Na etapa de conceito e pré-produção normalmente está a poupança do desenvolvedor, empréstimo de amigos e

parentes, enquanto é construído o protótipo. As publishers normalmente entram no final da pré-produção ao início da produção. Eles não investem antes porque não querem correr o risco de apoiar uma ideia ou esboço, eles precisam de algo mais concreto como um protótipo. Ao mesmo tempo, devem estar no começo da produção porque se chegarem muito tarde não terão tempo para fazer o marketing, ou dar influência técnica ao projeto. O financiamento coletivo curiosamente está ficando para cada vez mais tarde no projeto. Ele costumava estar posicionado no período de conceito e prototipação, ao ponto que agora o kickstarter se tornou um “kickfinishing”. As pré-vendas se posicionam no período de testes e finalização, antes do lançamento, e os prêmios envolvem etapas mais adiantadas de produção ou após o lançamento.

É necessário pensar, portanto, onde estão as lacunas, e onde a aceleração ou fomento vão ser aplicadas.

### **2.2.2 Financiamento de empresas**

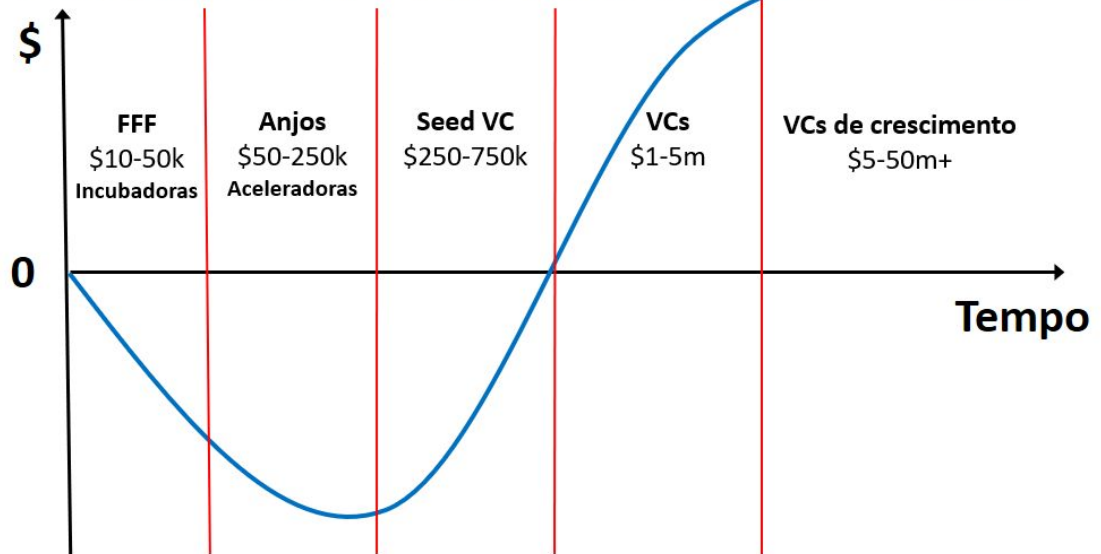
No financiamento a empresas o objeto central é perceber aquelas que possuem potencial de crescimento e saída. O investidor, como participante acionário, pensa em quem vai comprar essa empresa, e quando, porque é assim que ele faz dinheiro. Para isso, são usadas métricas iniciais que mostram potencial. Então tipicamente isso se destina a jogos como serviço, que possuem uma curva de sucesso exponencial, tendendo a ser multiplayer online que buscam dezenas, senão centenas de milhões de jogadores.

O financiamento tipicamente trabalha com compartilhamento acionário (equity), com vários acionistas e diretos de direção, e o foco é no longo prazo. O faturamento se estabelecer pela valorização da empresa é um mindset bem diferente do curto prazo de projetos, em que o retorno é diretamente voltado ao mercado. Isso significa também que o financiamento de empresas não é focado em apenas um projeto mas em todo o portfólio de projetos. As fontes de financiamento podem ser:

- Sweat Equity
- Amigos e familiares (Friend, Family & Fools)
- Aceleradoras e incubadoras
- Equity Crowdfunding

- Investidores anjo
- Venture Capitalists (VCs)
- Fundos corporativos (ex, publishers)

### Financiamento de empresas: Timing



Na figura acima, a linha azul representa os lucros de determinada empresa. A empresa começa queimando dinheiro, criando o jogo sem receber nenhuma renda, logo depois o jogo é lançado, começando a gerar faturamento até cruzar a linha e começar a lucrar e crescer a partir daí, até o ponto de estabilização. No início está o *love money* (Family, Friends & Fools) que são aqueles loucos o bastante para apoiar num momento sem garantias. Incubadoras normalmente estão nesta etapa. A partir desse financiamento o protótipo é realizado, abrindo espaço para a procura de investidores anjo. Neste ponto também se posicionam as aceleradoras. Com o lançamento do produto você entra no venture capital semente (Seed VCs) em estágio inicial.

Estas três categorias de investimento ocorrem antes da linha do lucro ser cruzada, ou seja, até então o jogo apenas consumiu recursos, mas não retornou o investimento. Portanto, as empresas ainda não provaram sua capacidade de gerar lucros, portanto o investimento é baseado na visão, observação do contexto, potencial, no “olho-no-olho” de acreditar naquela equipe. É um investimento especulativo e mais arriscado. Ao cruzar a linha se chega no Venture Capital (VCs), de US\$ 1 mi a US\$ 5 mi de dólares, até os VCs de crescimento (Growth VCs) de até US\$ 50 milhões. No decorrer do tempo o risco do investimento diminui, ainda que o valor do cheque aumente.

### 3. Espaço de coworking GameplaySpace

Na Execution Labs fomos procurados por centenas e mais centenas de desenvolvedores que eram atraídos pelo dinheiro, mentoriais, treinamentos, contatos. E nos tornamos muito bons em dizer “não” porque tivemos que dizer “não” muitas e muitas vezes. Como éramos guiados pelo lucro, se eu garantisse um financiamento, toda a minha atenção e energia iria para essa equipe e projeto porque ela precisa ser bem sucedida para que eu possa receber meu retorno. O que aconteceu, então, é que muitos desenvolvedores que falamos “não” voltavam dizendo que não precisavam do dinheiro, mas queriam a atenção, mentoria, treinamentos e conexões. Mas como toda energia estava investida nas equipes que receberam o financiamento, não sobrava para as outras.

Desta forma pensamos na criação de uma entidade que nos permitisse dizer “sim”, e esse é o GameplaySpace. É um espaço de coworking de quase 1000m<sup>2</sup> no centro de Montreal, onde são realizados workshops, aulas, palestras, festas, e exposições. E o espaço também é o escritório dos desenvolvedores. É importante destacar que diferentemente da Execution Labs, o GameplaySpace não tem fins lucrativos, é orientado à comunidade e com fomento governamental.

O fomento inicial para a construção do espaço foi de US\$ 150 mil dólares, sendo US\$ 90 mil oriundos da prefeitura de Montreal, US\$ 20 mil de uma agência de desenvolvimento da cidade (PMETL Centre-ville), US\$ 20 mil de recursos da Execution Labs e outros US\$ 20 mil da Universidade de Concordia. No primeiro ano, as empresas que estavam dentro do espaço fizeram US\$ 10 milhões de dólares de receita. No segundo ano, foram US\$ 25 milhões de dólares. Isso no total de cerca de 20 empresas que alugam mesas no espaço. E é uma experiência muito interessante a coexistência de um empreendimento de investimentos voltado ao lucro, como a Execution Labs, dentro de um espaço colaborativo e comunitário de trocas. Em alguns pontos eu acredito que existe uma simbiose entre os dois modelos.

O Gameplay Space:

- Espaço de coworking dedicado sem fins lucrativos
- Comunidade como plataforma para o sucesso
- 930m<sup>2</sup> com espaço para 100+ desenvolvedores
- Custos operacionais anuais de aproximadamente US\$ 300 mil dólares
- Sem um currículo obrigatório



#### 4. Quebec IP Matching Fund

Por fim um outro trabalho que estive envolvido foi a criação de um fundo do governo provincial do Quebec que alocou um orçamento cerca de US\$ 15 milhões como resultado do lobby da indústria local. O mecanismo permite que os estúdios locais mantenham o controle sobre as Propriedades Intelectuais de seus jogos. O fundo completava até 35% do valor de financiamentos externos, com a contrapartida de manter a PI dos jogos com a empresa. Isso com um *revenue share* proporcional.

#### 5. Considerações sobre desenvolvimento da indústria

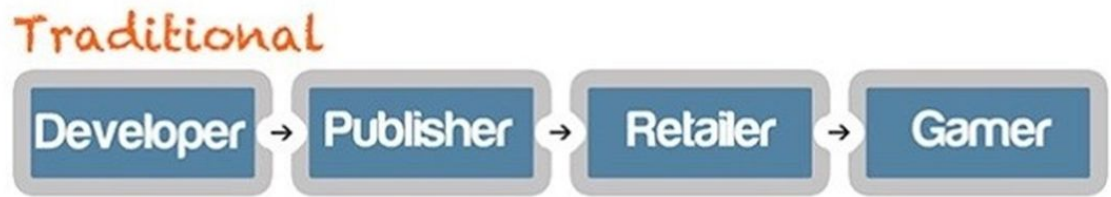
O importante é que de todas as coisas que discutimos fazem parte de um sistema. Todas as diferentes iniciativas e organizações, inputs e outputs. Realmente vejo a indústria de games como um ecossistema vivo e é preciso ser muito esperto para entender quais inputs estamos trabalhando, quais outputs estamos buscando.

É importante lembrar que jogos não são apenas tecnologia, jogos também são negócios e design. Ter essa consciência é importante para pensarmos todas as dimensões deste produto. Outra questão é que a quantidade de Stakeholders envolvidos é enorme, e temos que pensar em todos eles quando estamos trabalhando: desenvolvedores, publishers, investidores, governo, associações, comunidade de desenvolvedores, academia e mídia.



No trabalho que fiz ao redor do mundo os lugares que possuem mais sucesso tendem a possuir uma colaboração muito rica entre academia, indústria e governo. E mais do que isso, o foco deve ser na PI (Propriedade Intelectual). **A métrica da PI deve ser superior à criação de**

**empregos**, porque ela é o núcleo da geração de renda. E acima de tudo, tudo deve ser focado em talento. Esta é uma das coisas que existe no Canadá, em detrimento de algumas regiões que possuem apenas uma das duas coisas.



Outro ponto é que também estamos saindo de um modelo tradicional com intermediação de publishers e varejistas para um modelo de distribuição direta pelo desenvolvedor. Isso cria todo o tipo de novas oportunidades, mas também de desafios: porque os papéis que antes eram exercidos pela publisher e distribuidora agora também são executados pelo desenvolvedor. E esses desenvolvedores não estão prontos, ou possuem a capacitação. Em muitas formas formas as aceleradoras estão substituindo essas duas peças (de publicadora e distribuidora) - não exatamente assumindo esse papel, mas ajudando a criar as competências de gestão de mercado que os desenvolvedores, de forma tradicional, nunca precisaram fazer. Ou seja, existe um grande potencial e uma ampla oportunidade, mas a expertise e papéis executados por esses entes da cadeia de valor agora estão sendo assumidos pelos desenvolvedores.

As lacunas encontradas no setor são os fundos e recursos, expertise, distribuição e acesso. Este acesso envolve parceiros chave, como por exemplo a dificuldade dos desenvolvedores brasileiros acessarem o cara dos games na Apple, ou mesmo conseguir kits de desenvolvimento de software, como de realidade virtual da Oculus. As aceleradoras têm lidado de forma ampla com a questão dos fundos e recursos, e a expertise, mas a Execution Labs também se envolve na distribuição e capacidade de acesso a parceiros. Pela Execution Labs eu consigo ligar para a Apple, Steam, Amazon ou qualquer parceiro que você queira,

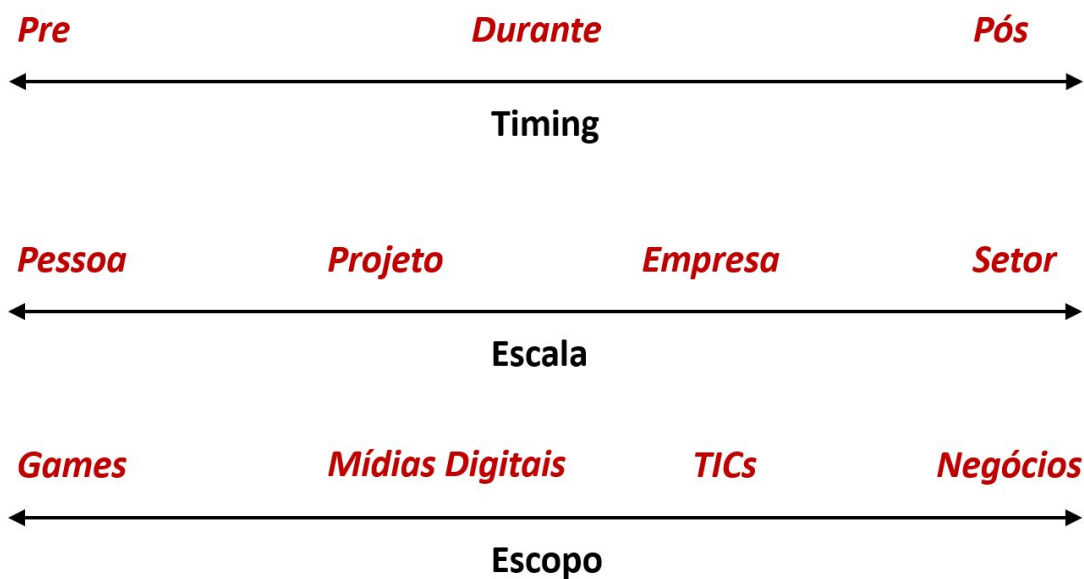
porque você é uma startup jovem que não conhece ninguém, mas eu conheço. Portanto, eu posso garantir este acesso.

*[Em resposta ao questionamento de Luciane Gorgulho do BNDES sobre o papel da Academia no treinamento e capacitação dentro das aceleradoras]* Para o modelo da aceleração não é relevante o papel da academia, porque esta capacitação é elaborada por experts da indústria e não da academia. Em termos de mentoria nós não recorremos a academia, porque preferimos pessoas com um currículo mais amplo no mercado, em grandes empresas como a Ubisoft. Particularmente porque o nível de habilidade das empresas que estamos investindo são um tanto avançados, então precisamos de mentores que são ainda mais avançados. E esses profissionais não estão na academia. Esse é um fragmento da questão sobre treinamento, mas o papel mais amplo da academia é fornecer uma boa fonte de projetos e empresas que podem ser investidas. Nós também fazemos colaborações com a Universidade em termos de análises e pesquisas. Nós temos uma parceria, por exemplo, para a realização de uma pesquisa etnográfica sobre os desafios de ser um empreendedor na indústria de games. Eles estão estudando para saber como os empreendedores estão lidando com a tensão entre criatividade e negócios, observando como nós da indústria tomamos decisões sobre em quem investir ou não investir. Uma aplicação interessante de análise a nível humano. Essa é uma pesquisa particularmente fascinante que eu posso trabalhar com grandes pesquisadores e antropólogos na universidade. Ou ainda nos exemplos que vemos hoje das análises econômicas. Uma das coisas está envolvida na capacitação para que os profissionais formados saiam da faculdade com as habilidades de programação, arte e design necessárias. E existe muito trabalho a fazer para garantir que o mundo acadêmico está fazendo a coisa certa para melhor treinar e permitir que os estudantes tenham sucesso no mundo real. Precisaria de um outro workshop inteiro para tratar apenas dessa questão da formação, mas em geral, para todo o ecossistema ser bem sucedido, nós precisamos da academia na mesa como parte da discussão.

*[Após questionado pelo pesquisador Pedro Zambon sobre o cenário mundial em relação ao número de que 20% das empresas brasileiras surgem de projetos dentro das universidades]* Não temos nenhum censo sobre esta relação, e essa é uma boa pergunta. É interessante porque eu estava recentemente dizendo, quando estive na Indie Warehouse que, quando criamos um projeto na faculdade o contexto não é comercial. É sobre demonstrar sua capacidade de programação, ser avaliado pelo professor, ou fazer algo bonito para um concurso, mas nenhum deles sobre como fazer um jogo que seja bem sucedido no mercado. Então é realmente um pouco perigoso quando temos todas essas empresas de estudantes que fizeram projetos dentro da faculdade centrados em serem belos ou bem programados, mas

depois eles lutam para conseguir gerar algo comercialmente viável quando o objetivo inicialmente nunca foi comercial. Então todos esses estudantes, animados, com a paixão de um projeto legal, com um feedback de boas notas - mas as notas não contam para o mercado. O que eu digo para muitos estudantes é “ok, bom trabalho, mas pare e comece um projeto do zero, que além de ser bonito, possua um objetivo comercial”.

*[Questionado pelo pesquisador Pedro Zambon sobre a diferença do ecossistema Canadense, já formado com centenas de empresas e trabalhadores, e o cenário brasileiro que busca a emergência de novos atores, especialmente na criação de empresas originadas de funcionários de desenvolvedores de grande porte]* As empresas que são iniciadas por antigos funcionários não se dão bem. Porque se você trabalha na Ubisoft por 10 anos você aprende como ser um bom funcionário da Ubisoft, mas não aprende sobre negócios ou empreendedorismo. Além disso as equipes nessas grandes empresas são realmente enormes - Assassin's Creed é desenvolvido por 700 pessoas. Então o trabalhador acostumado a trabalhar com equipes desta dimensão agora se veem com três outros desenvolvedores em um mundo completamente diferente. Não digo que eles sempre falham, mas eles realmente têm dificuldades. De fato vários estúdios que eu investi eram de ex funcionários de grandes companhias e a alternância entre funções de programação, arte, marketing e administração fazem alguns desistirem da loucura do empreendedorismo, a voltar para empresas grandes, executando apenas uma função.



Se aproximando do fim desta seção: não importa onde eu vá e veja governos pensando sobre intervir na indústria de games, ajudando a catalizar e nutrir o mercado, eu falo de olhar para três espectros. O primeiro é o *timing* que tem a ver se ele será antes, durante ou depois da produção. Quando você pensa em financiamento, benefícios fiscais e iniciativas, seja o que for, quando essa ação será realizada? Por exemplo, o financiamento da Ancine é antes da produção. Em alguns lugares como no Canadá, que trabalham com incentivos fiscais, esse dinheiro é estornado depois, ao final do ano após o projeto ter sido realizado. Se estamos começando do zero você deve enfatizar as iniciativas em um momento pré-produção. A medida que você possui um ecossistema maior e mais consolidado, você vai para investimentos durante ou depois da produção. Quando os governos me ligam e perguntam sobre a política de incentivos fiscais canadense, eu digo que é uma ação de investimento após a produção, enquanto eles estão começando com nada. Nestes casos o setor não está pronto para este tipo de política, e deve vir para iniciativas em estágios mais iniciais. No Brasil não estamos em um deserto, então creio que nem todas as iniciativas precisam estar na etapa pré, mas provavelmente devemos olhar para estágios mais iniciais.

O segundo espectro é da escala, que concerne onde estará a intervenção, e a questão aqui é se o foco estará nas pessoas, projetos, empresas ou se é setorial. Aqui também idealmente as coisas devem ocorrer em todos os níveis. Podemos ter um programa de treinamento para as pessoas, o financiamento da Ancine para os projetos, uma incubadora e aceleradora para as empresas e a Apex liderando as delegações para exportação de todo o setor. O Brasil já possui iniciativas em todos os níveis, mas é preciso observar essa escala.

O espectro final é o escopo. Aqui envolve o quão focados são os programas: eles são especificamente para o setor de games, envolve questões mais gerais como as mídias digitais, ou mais amplas ainda como as TICs ou ainda maior como para todos os tipos de negócios. A minha opinião é que sempre devemos focar as iniciativas para otimização de um setor específico. Porque a cadeia de valor, fator de risco, e a forma como se tem sucesso é bem diferente em games como, por exemplo, em toda a cadeia das TICs ou mídias digitais. Isso permite otimizar e fazer as coisas que realmente são necessárias para o setor.

Quando eu trabalho com um governo eu geralmente tento mapear tudo que existente, um pouco como a apresentação que ocorreu anteriormente [*se referindo a apresentação prévia do pesquisador Pedro Zambon sobre o mapeamento de iniciativas públicas realizado para o 2º Censo da IBJD*], e agora posicionar onde elas estão posicionadas, as lacunas e onde estão as falhas.

## 6. Notas de encerramento sobre o desenvolvimento do ecossistema

Eu sempre recomendo que tudo deve ser pensado nos domínios da criação de propriedade intelectual. Sempre focar na ideia de que estamos possibilitando novas PIs para serem criadas e geradas para serem exploradas, porque é aí que o verdadeiro faturamento vem.

O segundo ponto é a criação de sistemas para explorar o sucesso (e os fracassos). Pensar nos termos da evolução da Execution Labs - existiram muitos fracassos, mas evoluímos e sempre criamos um sistema para descobrir o sucesso. Um sistema com *inputs* e *outputs*, com partes móveis, é complicado e bagunçado. A parte engraçada de quando trabalho com governos é que quando eu falo desses conceitos de criar sistemas eles dizem “para quem vamos dar esses US\$ 10 milhões?” eu digo para construir um sistema que permita fazer 100 apostas e sempre escuto que isso daria muito trabalho, que seria mais fácil restringir para menos. O que eu digo é que você precisa de 100 investimentos para encontrar os 10 que vão ter sucesso. E eles insistem “então nos diga quem são esses 10, que daremos o dinheiro para eles!”, mas se pegarmos 10, apenas 1 ou 2 vão ter sucesso. O problema é que os governos não querem fracassos, não querem fazer 100 investimentos para que apenas 10 funcionem. Eles querem apenas um único bom investimento, tirar uma foto e ter um bom artigo no jornal. *[Neste momento Luciane Gorgulho do BNDES fala da fiscalização do TCU sobre a eficácia no uso de dinheiro público]*. O que é interessante é que se você está construindo um sistema que fomenta um ecossistema, mesmo aqueles que fracassam ainda geram conhecimento importante para os indivíduos, que frequentemente trabalham em ciclos.

Outro ponto que enfatizo é a criação de métricas que vão além da criação de empregos. Frequentemente os governos falam que só se importam com empregos. Um exemplo foi um governo que não possuía indústria de games e queria começar com laboratórios de testes subsidiados, que demandavam trabalhadores com pouca instrução e gerava pouca receita. Eu dizia que isso era perda de tempo porque isso geraria 500 empregos, mas nada mais. Seriam pessoas ganhando um salário mínimo, não é um degrau para algo maior. Não é um degrau para inovação e para propriedade intelectual original. Não é estratégico. Não vou dizer o local, mas anos depois esses 500 empregos foram para 400, 300 e nenhuma indústria foi para lá, e nenhum investimento foi captado. Porque foi uma rua sem saída. Temos que pensar no ecossistema, em como gerar propriedade intelectual e riqueza.

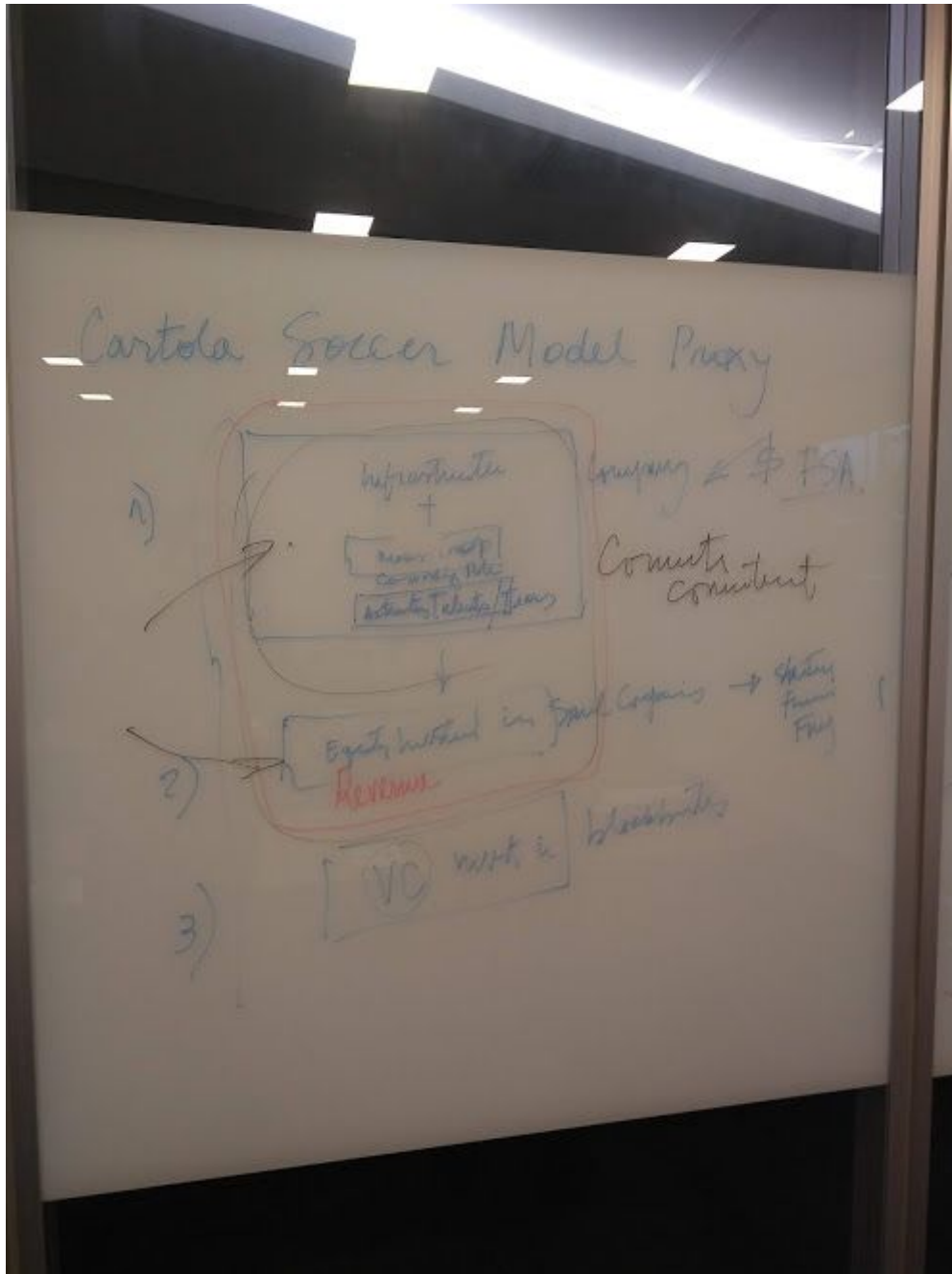
O último ponto é realmente entender a singularidade do seu ecossistema em particular. Porque os governos, regras, leis, stakeholders, políticas, os talentos, tudo é diferente. E foi um dos grandes desafios para mim, porque representando o Canadá, que é um dos *benchmarks* do setor, sou requisitado por receitas prontas, mas ela pode não funcionar para você. As vezes uma parte ou ingrediente sirva, mas você precisa se inspirar em muitos outros casos distintos, e requer uma pesquisa como a realizada no Censo [*se referindo ao 2º Censo liderado pelo pesquisador Luiz Sakuda*] que entenda o ecossistema como um todo, seus dados e métricas.

### **3ª PARTE – GRUPO DE DISCUSSÃO: Desenvolvimento de um modelo e da estratégia**

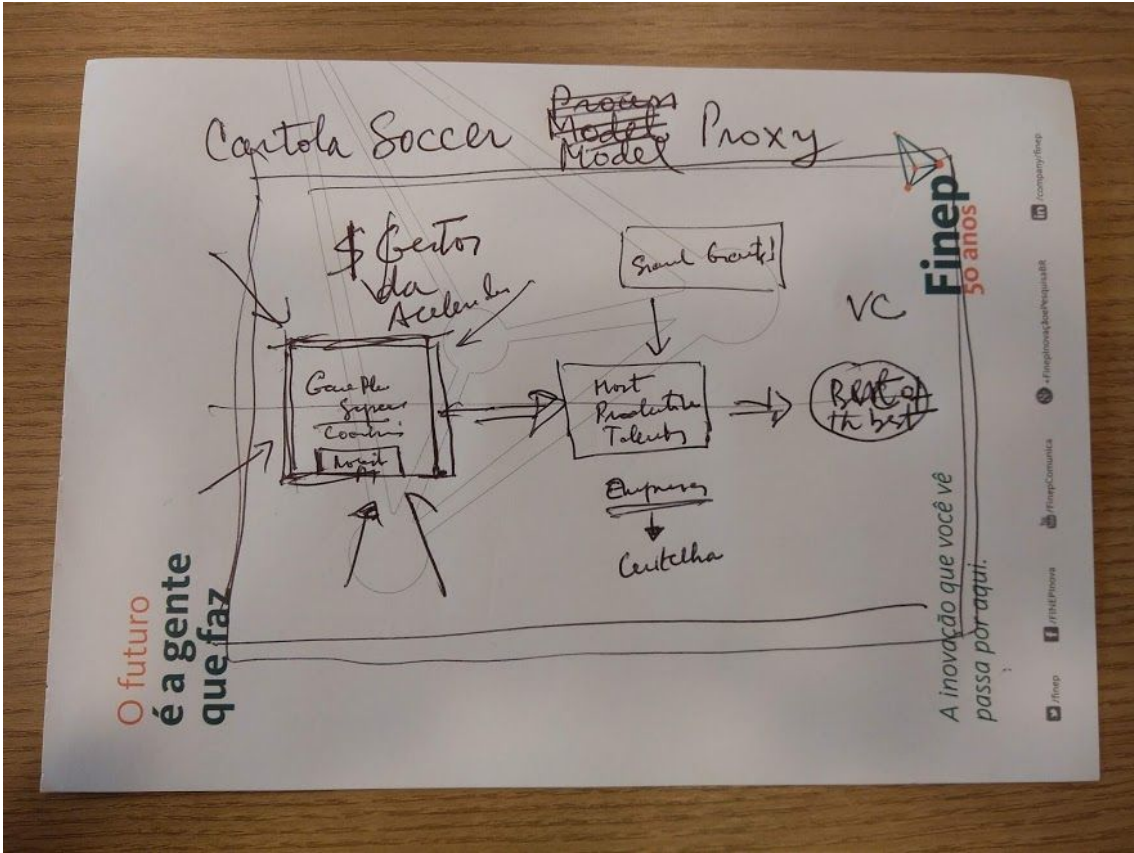
Localização do relato em vídeo:

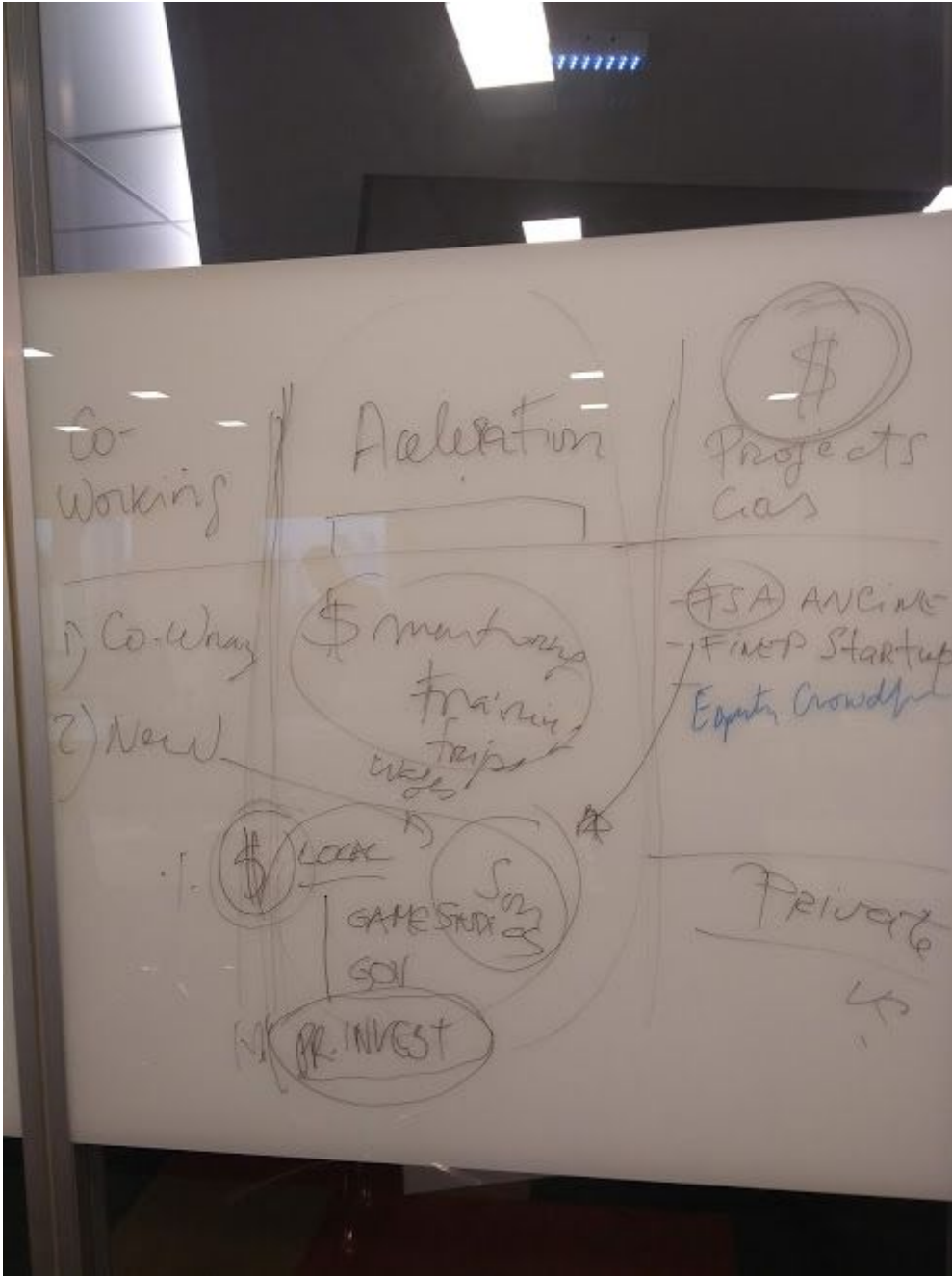
[https://drive.google.com/open?id=1NyEJC99XuXslk64y4NOJSOqD4oGZ\\_faa](https://drive.google.com/open?id=1NyEJC99XuXslk64y4NOJSOqD4oGZ_faa)

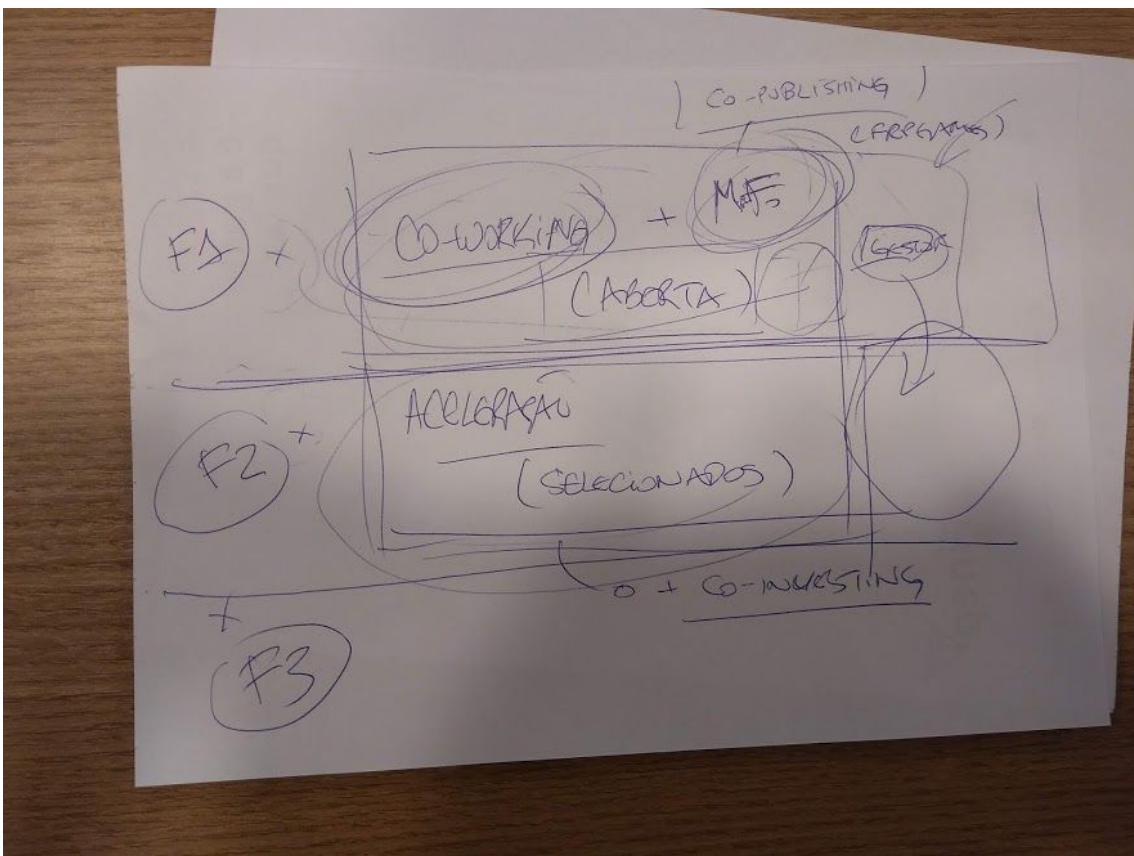
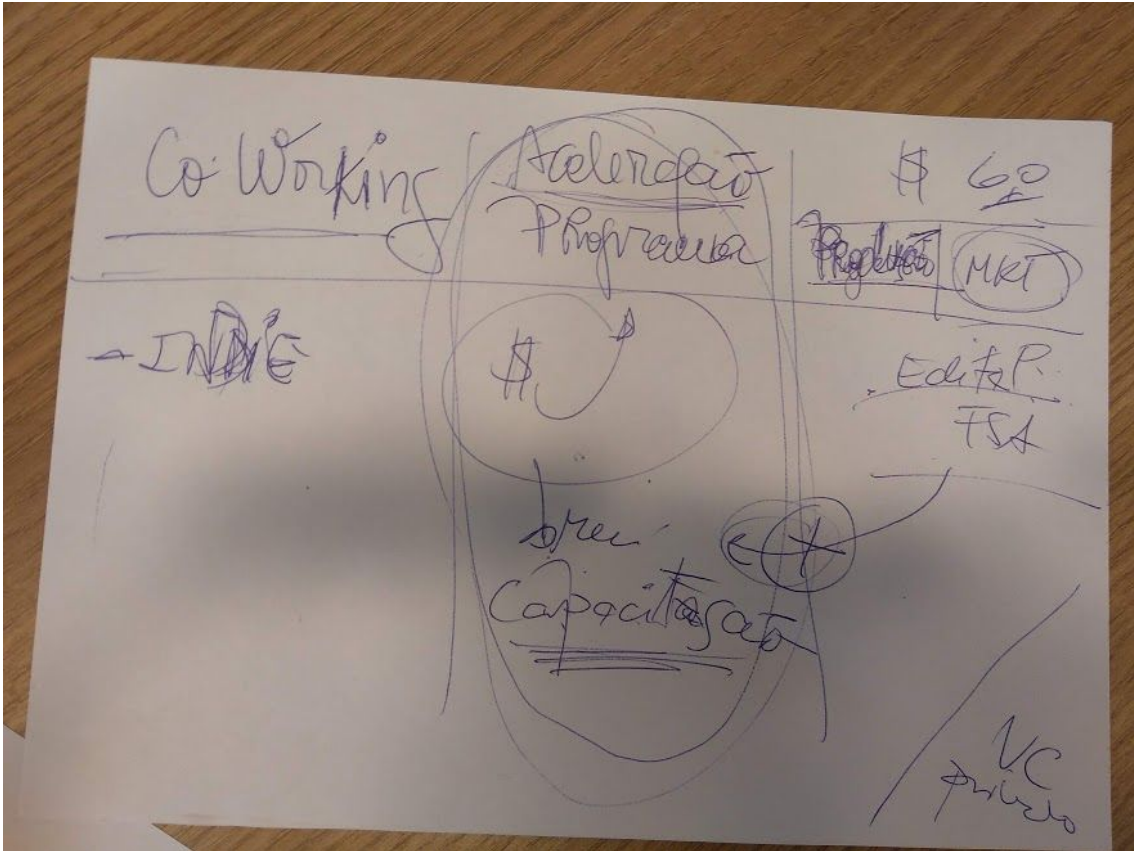
#### **RELATO FOTOGRÁFICO**

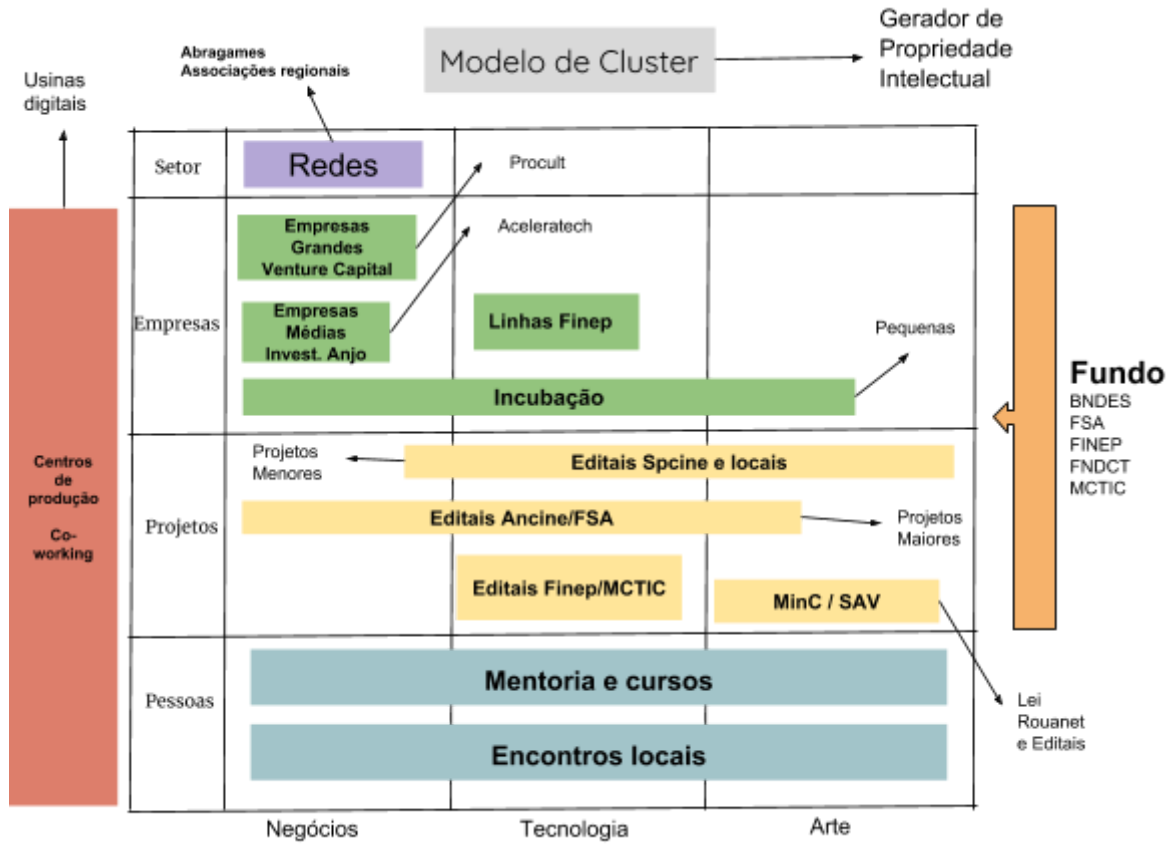












**4ª PARTE – ENCERRAMENTO: Refinamento do modelo e conclusões**

Localização do relato em vídeo:

[https://drive.google.com/open?id=1pNepeBdu2gYwL6upGD4wzIUUS11Kp\\_dH](https://drive.google.com/open?id=1pNepeBdu2gYwL6upGD4wzIUUS11Kp_dH)