

HUBS CRIATIVOS E A INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O DUTCH GAME GARDEN

CREATIVE HUBS AND THE GAME INDUSTRY: A CASE STUDY ON DUTCH GAME GARDEN

Marta Rosecler Bez

ORCID
Feevale
martabez@feevale.br

Milena Cherutti

ORCID
Feevale
mcherutti@hotmail.com

Cristiano Max Pereira Pinheiro

ORCID
Feevale
maxrs@feevale.br

Ana Heloíza Vita Pessotto

ORCID
Unesp
anahvp@gmail.com

Pedro Santoro Zambon

ORCID
Unesp
pedro@savegame.dev

PROJÊTICA

DESIGN: CONHECIMENTO, GESTÃO E TECNOLOGIA

COMO CITAR ESTE ARTIGO:

SANTORO ZAMBON, Pedro; CHERUTTI, Milena; MAX PEREIRA PINHEIRO, Cristiano; ROSECLER BEZ, Marta; HELOÍZA VITA PESSOTTO, Ana. HUBS CRIATIVOS E A INDÚSTRIA DE JOGOS DIGITAIS: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O DUTCH GAME GARDEN. *Projética*, Londrina, v. 16, n. 2, 2025. DOI: 10.5433/2236-2207.2025.v16.n2.51015. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/projetica/article/view/51015>.

DOI: 10.5433/2236-2207.2025.v16.n2.51015

Submissão: 11-07-2024

Aceite: 14-03-2025

Resumo: Com a revolução dos jogos digitais independentes (2000) e a explosão do mercado de jogos para celular, a indústria passou a contar com uma maior diversidade de atores e uma geografia de produção mais aberta a novos pólos. Governos iniciaram investimentos em políticas públicas para catalisar o desenvolvimento da indústria em seus países. O presente estudo qualitativo, com orientação analítico-descritiva, tem como objetivo apresentar como a iniciativa de hubs criativos pode auxiliar no desenvolvimento da indústria de games a partir do estudo de caso do Dutch Game Garden (DGG), o mais antigo projeto de hub da indústria de jogos digitais. O artigo utiliza como instrumento de coleta e análise de dados (a) revisão bibliográfica narrativa sobre hubs criativos a análise documental; (b) entrevista semiestruturada com os gestores do hub; e (c) observação não participante. A partir da experiência do DGG, pode-se observar a importância de um espaço físico para um hub, com localização estratégica, da produção de eventos integradores que fomentem a construção de uma rede de colaboração, programas de incubação e de capacitação de estudantes. Tais atividades apresentaram alto potencial de impacto no desenvolvimento da indústria local de jogos digitais, pois colaboram com qualificação dos profissionais e das empresas e estimulam a formação de comunidade. Evidenciou-se a necessidade da captação de recursos, principalmente através de políticas públicas e de parceiros para subsidiar o funcionamento de um hub criativo para a indústria de jogos digitais.

Palavras-Chave: políticas públicas; jogos digitais; estudo de caso; hub criativo e *Dutch Game Garden*.

Abstract: *With the revolution of independent digital games (2000) and the explosion of the mobile games market, the industry now has a greater diversity of actors and a production geography that is more open to new poles. Governments initiated investments in public policies to catalyze the development of industry in their countries. This qualitative study, with an analytical-descriptive orientation, aims to present how the creative hubs initiative can help in the development of the games industry based on the case study of the Dutch Game Garden (DGG), the oldest hub project in the*

digital games industry. The article uses as a data collection and analysis instrument (a) narrative bibliographic review on creative hubs and documentary analysis; (b) semi-structured interview with hub managers; and (c) non-participant observation. From DGG's experience, one can observe the importance of a physical space for a hub, with a strategic location, to produce integrative events that encourage the construction of a collaboration network, incubation and student training programs. Such activities had a high potential for impact on the development of the local digital games industry, as they contribute to the qualification of professionals and companies and encourage the formation of a community. The need to raise funds was evident, mainly through public policies and partners to subsidize the operation of a creative hub for the digital games industry.

Keywords: public policy; digital games; case study; creative hub and Dutch Game Garden.

INTRODUÇÃO

Em meados da primeira década dos anos 2000, novas ferramentas de desenvolvimento de jogos digitais facilitaram o acesso à tecnologia e, assim, novas plataformas de distribuição digital permitiram um acesso mais fácil entre o desenvolvedor de jogos e o público. A revolução dos jogos independentes e a explosão do mercado casual de jogos para celular, levaram a indústria para outro patamar em uma década. Com as oportunidades surgidas de seu crescimento, a indústria passou a contar com uma maior diversidade de atores, seja em nichos para públicos cada vez mais distintos à uma geografia da produção mais aberta a novos pólos. Neste mesmo contexto, diversos governos investiram em políticas públicas para catalisar o desenvolvimento da indústria em países como França, Finlândia, Polônia, Espanha, Reino Unido, Alemanha, China, Coréia do Sul, Austrália e Canadá.

Os *hubs* criativos tornaram-se uma tendência mundial dentro dos discursos de formuladores de políticas públicas, principalmente para os setores de tecnologia. O II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais identificou a iniciativa de *hubs* criativos como uma das principais fronteiras na formulação de ações, tanto públicas quanto privadas, para o desenvolvimento do setor de jogos digitais no mundo (Zambon; Sakuda, 2018). De iniciativas originadas da própria comunidade de desenvolvedores – como a *Indie Warehouse* em Brasília, *Saftladen* em Berlim e *Biome Collective* em Dundee – às ações coordenadas por meio de políticas públicas – como o *Dutch Game Garden* em Utrecht, *Games Factory* em Helsinque e *GameBCN* em Barcelona – os *hubs* criativos têm se multiplicado internacionalmente, com diferentes modelos e ações.

Abordando um recorte para este crescente mercado, tem-se como questão norteadora deste estudo: a partir de quais iniciativas um *hub* criativo pode auxiliar no desenvolvimento da indústria de jogos digitais? No intuito de responder a essa pergunta, optou-se pela realização de um estudo de caso (Eisenhardt, 1989, p. 548) de um dos maiores *hubs* criativos a nível mundial destinado para o desenvolvimento da indústria de jogos digitais, o *Dutch Game Garden*, situado em Utrecht, na Holanda. A pesquisa é qualitativa com orientação analítico-descritiva. Partindo de Eisenhardt (1989), foram estabelecidas as etapas: (a) seleção do caso, (b) construção de instrumentos e protocolos, (c) pesquisa de campo, (d) análise de dados, (e) modelagem de hipóteses, (f) comparação com a literatura e (e) fechamento. Foram selecionados, como instrumento de coleta e análise de dados: uma revisão bibliográfica narrativa (Botelho; Cunha; Macedo, 2011) sobre hubs criativos (Bandinelli; Gandini, 2019; British Council, 2015; Cohendet; Grandadam; Simon, 2010; Gill; Pratt; Virani, 2019; Guevara-Villalobos, 2011; Tschang, 2007) e hubs da indústria de jogos digitais, com base no estudo realizado por Crogan (2015); uma análise documental (Cellard, 2008) em *websites*¹ e relatórios públicos referentes à história do *Dutch Game Garden*, desde seu projeto; entrevistas semiestruturadas (Poupart,

¹ [Website oficial do Hub Dutch Game Garden.](#)

2008) com os gestores do *hub*, JP Van Severter e Aryeh Loebe² e; uma observação não participante no *hub* (Jaccoud; Mayer, 2008). Os dados levantados permitiram classificar e descrever as ações realizadas pelo *hub*, destrinchando as diversas atividades que ele executou. A nível teórico, estabelece as bases conceituais para analisar esta iniciativa, utilizando uma abordagem interdisciplinar da Comunicação, Geografia Econômica, Economia Política, Administração e Engenharia de Produção. Por meio de uma série de premissas teóricas, criou parâmetros e indicadores para a implementação desses *hubs* criativos, considerando as especificidades de cada *cluster*, o contexto geográfico e evolutivo daquela localidade ante à indústria global.

A escolha do *hub Dutch Game Garden* se deve ao fato de ser o mais longo dos *hubs* destinados ao setor de jogos digitais (Zambon, 2020, p. 158), tendo passando por diversos ciclos, permitindo aos gestores refinar o modelo por mais vezes e acumular um maior aprendizado sobre o processo e gestão deste tipo de iniciativa. O DGG também oferece a mais diversa multiplicidade de serviços, eventos e projetos, tratando-se de um *hub* fomentado essencialmente por políticas públicas. Os trabalhos acadêmicos sobre hubs criativos, e consequentemente teorias sobre essas iniciativas, são “surpreendentemente escassos” e há uma “lacuna de pesquisas detalhadas” que descrevam e analisem no interior dos *hubs*, principalmente quando se fala no campo da economia criativa (Gill; Pratt; Virani, 2019, p. 5). Assim, a estratégia de construção metodológica desta investigação se mostra adequada para o objeto da pesquisa, em especial pelo fato do estudo de caso oferecer uma observação aprofundada do tema. Por fim, faz-se importante destacar que esse artigo consiste em um fragmento que compõe a tese de doutorado “*Hubs* criativos no desenvolvimento da Indústria de Jogos Digitais”, defendida em 2020.

Dessa forma, viu-se a oportunidade em dividir a pesquisa realizada anteriormente no intuito de expandir e disseminar a temática de políticas públicas para o setor

2 As entrevistas foram realizadas presencialmente no mês de abril de 2019, na sede do *Dutch Game Garden*.

de jogos digitais, um assunto ainda pouco discutido no cenário brasileiro. Ao examinar a forma como o *Dutch Game Garden* se estrutura, poder-se-á identificar, descrever, avaliar e sistematizar as diferentes ações promovidas por esta iniciativa de *hub* criativo implementado para o setor de jogos digitais e apresentar discussões teóricas sobre o tema, esta pesquisa pretende contribuir com as políticas públicas para o desenvolvimento da Indústria de Jogos Digitais, embasando a construção de ferramentas para a formulação de ações e de indicadores de efetividade para a avaliação posterior.

HUBS CRIATIVOS

Apesar da promoção e da implementação recorrente de iniciativa de *hubs*, especialmente, por gestores e formuladores de políticas públicas nos últimos anos, seu conceito ainda não é claro.

A falta de clareza – sem falar em consenso – é particularmente preocupante, uma vez que os formuladores de políticas, conselhos de pesquisa, consultores e governos foram tão rápidos em promover e endossar o valor dos *hubs* criativos como catalisadores da inovação e do crescimento nas economias criativas e culturais locais, bem como para a regeneração urbana (Gill; Pratt; Virani, 2019, p. 2).

A preocupação está no uso recorrente deste tipo de iniciativa sem que haja compreensão de seus modos de operação e avaliação de suas ações, que seriam as responsáveis por mensurar seus resultados nas economias criativas e culturais locais. Os *hubs* “têm sido entendidos como espaços de trabalho conjunto, estúdios, incubadoras, aceleradores, distritos, bairros ou zonas e/ou uma mistura de todos esses itens” (Gill; Pratt; Virani, 2019, p. 2) Eles podem impulsionar dinâmicas da atração de talentos, inovação e competências, intensificando o potencial criativo de determinado local. De acordo com a definição fornecida pela *London Development*

Agency³ (2003), os *hubs* não se resumem apenas a edifícios isolados, eles ocupam o espaço com atividades de suporte que englobam várias instituições e redes locais. Sua principal característica é apoiar comunidades de práticas, grupos de pessoas envolvidas em um mesmo exercício, comunicando-se regularmente entre si em suas atividades (Brown; Duguid, 1991), podendo ser sem fins lucrativos ou comerciais e, têm uma missão mais ampla do que o desenvolvimento de pequenas empresas.

As comunidades de práticas são de grande importância no estudo de Guevara-Villalobos (2011) sobre a produção de jogos independentes na indústria de jogos digitais. Apesar da existência de canais de distribuição digital e mercados emergentes voltados para jogos *mobile online*⁴, os desenvolvedores independentes ainda enfrentam dificuldades para criar jogos sobre os quais possam ter total controle e liberdade criativa, especialmente quando lidam com fontes de financiamento que comprometem tal liberdade. Outros estudos, como o de Tschang (2007), ressoam essa preocupação. Nesse contexto, a experimentação, teste e *feedback* do usuário, a exploração de ideias, a aquisição de habilidades, a colaboração e o apoio moral em comunidades independentes são elementos cruciais para o processo de desenvolvimento de jogos. Tais recursos constituem a essência dos eventos organizados pelas comunidades, provendo ferramentas emocionais, cognitivas e práticas para lidar com as mudanças nos mercados e nas condições de trabalho. Cabe destacar que na dinâmica da criatividade, as comunidades alcançam um processo de codificação progressiva do conhecimento, a partir de uma fase em que os indivíduos não conhecem as características da novidade, não se conhecem e não possuem capacidade de comunicação, a fim de alcançar uma fase em que a novidade é equipada com compreensão e códigos compartilhados suficientes para se tornar economicamente viável (Cohendet; Grandadam; Simon, 2010, p. 94). Em suma, parece que as comunidades de práticas estão se configurando como um

3 Agência de Desenvolvimento de Londres (LDA).

4 Jogos desenvolvidos para celulares.

meio pelo qual os desenvolvedores buscam recuperar o controle criativo de seu próprio trabalho (Guevara-Villalobos, 2011).

Dessa forma, os *hubs* criativos atuam como pontos estratégicos em que a comunidade de desenvolvedores independentes estabelece um processo de colaboração mútua, podendo se formar de maneira informal, sem a necessidade de mediação por instituições. No entanto, ao fomentar a realização de diversas atividades, podem incentivar a formação dessas redes de colaboração. Sob uma perspectiva mais ampla, o British Council (2015) propôs que os *hubs* criativos podem ser espaços físicos ou virtuais, onde trabalhadores criativos se reúnem. Eles funcionam como organizadores, fornecendo espaço e apoio para *networking*, desenvolvimento de negócios e engajamento da comunidade nos setores criativo, cultural e tecnológico. Portanto,

- Os *hubs* tendem a atrair pessoas de diversas origens, com foco no desenvolvimento de tecnologia digital, empresas e inovação social. Eles facilitam a colaboração no espaço físico e no digital.
- Os *hubs* são inspirados por novas formas de liderança – seus líderes ou “organizadores” entendem como criar valor social, econômico e cultural e se movimentar alegremente entre esses mundos diferentes.
- Os *hubs* operam através de modelos de negócios novos e híbridos, geralmente com um espírito aberto e forte visão compartilhada, sejam pequenos coletivos, cooperativas, plataformas on-line ou grandes estruturas físicas.
- Os *hubs* criam novos tipos de inovação social – apoiando novos empreendimentos, colaborações e crescimento globais e novos tipos de relacionamento entre práticas criativas, negócios e audiências (British Council, 2015, p. 2, tradução nossa).

Partindo da visão generalista do British Council, qualquer espaço pode ser considerado potencialmente um *hub* criativo: de um bar onde artistas se

encontram frequentemente para trocar experiências, a um espaço de *coworking* onde trabalham vários desenvolvedores de jogos. Os *hubs* criativos seriam “ninhos para *freelancers* e microempresas para reunir, conectar e colaborar” (Dovey *et al.*, 2015, p. 2). Tomando espaços de *coworking* como exemplos típicos de *hubs* criativos urbanos, Bandinelli e Gandini (2019) analisaram o papel deles em relação às práticas de *networking*, características das economias criativas, com foco para as maneiras específicas pelas quais são mobilizados valores comunitários e colaborativos. Assim, eles interpretaram que os espaços de *coworking* seriam espaços “heterotópicos que conferem à sociedade das redes não apenas um espaço, mas uma estrutura narrativa – centrada em torno de uma noção imaginária de ‘comunidade’ – que permite sua produção e reprodução dentro e além dos limites espaciais do centro compartilhado” (Bandinelli; Gandini, 2019, p. 106).

Esta discussão, aproxima-se, portanto, do conceito de campo intermediário (middleground) da anatomia das cidades criativas de Cohendet, Grandadam e Simon (2010, p. 92), no qual o “nível do trabalho das comunidades é decisivo no desenho das gramáticas de uso e de outras plataformas comuns de conhecimento necessárias para o desenvolvimento da cidade”. Nesta circunstância, as comunidades são o principal intermediário entre indivíduos e instituições formais e têm função essencial nos processos criativos que se desenvolvem no meio urbano. O funcionamento das comunidades é, portanto, crítico, porque fornece precisamente à cidade criativa os mecanismos e dispositivos locais internos necessários para explicar, validar e disseminar as ideias criativas (Cohendet; Grandadam; Simon, 2010).

As interações que ocorrem nesse meio intermediário envolvem lugares, espaços, eventos e projetos. Os *hubs* criativos desempenham um papel crucial na construção da identidade e integração da diversidade no *cluster*⁵ urbano e, é por meio deles

5 *Clusters* são concentrações geográficas de empresas e instituições interconectadas em um campo específico. Os clusters abrangem uma variedade de indústrias vinculadas e outras entidades importantes para a concorrência (Porter, 1998, p. 78).

que as comunidades e os coletivos têm a oportunidade de desenvolver relações contratuais com o nível superior (*upperground*), possibilitando que se transformem em *startups*. É nos *hubs* que as ideias e conhecimentos são codificados de forma coletiva, pois é aí que os indivíduos se engajam nesse processo colaborativo (Cohendet; Grandadam; Simon, 2010). A respeito dos *hubs* da Indústria de Jogos Digitais, a principal referência no tema é o guia “*Good Hubbing Guide: Building Indie Game Maker Collectives*” de Crogan (2015). Nele, foram analisados o surgimento de pequenos coletivos independentes de criadores de jogos, com o intuito de obter orientação sobre eles como parte do crescimento da produção de jogos independentes e, também, para considerar como apoiá-los.

O documento aponta uma série de descobertas, em que: (a) a criatividade é um ativo cultural habilitado e mantido socialmente; (b) novas ferramentas e novos mercados significam que os jogos independentes podem funcionar em um nível de microempresa, desenvolvendo novos produtores e novos talentos; (c) embora a indústria de jogos seja um mercado global, sua produção é sempre local; (d) as empresas de micro-jogos se beneficiam de oportunidades de co-localização e colaboração para fornecer-lhes conhecimento compartilhado e aprimorar seus perfis; (e) os *hubs* e suas redes podem fornecer bancos de testes de inovação que melhoram o ciclo de expansão e declínio da indústria de jogos AAA⁶; (f) empresas criativas prosperarão e se tornarão sustentáveis quando incorporadas em suas economias regionais; (g) maior diversidade produz melhor inovação; (h) diversidade requer práticas de inclusão ativa; (i) o valor dos hubs e de suas redes aumenta acentuadamente quando mentores e produtores independentes estão ligados às *startups* e; (j) diferentes regiões produzirão diferentes tipos de *hubs* em termos da comunidade local de prática da qual fazem parte, dos tipos de jogos que produzem, do talento que desenvolvem e dos processos que usam (CROGAN, 2015).

6 Jogos AAA ou jogos *Triple-A* é uma classificação usada para jogos com alto orçamento de produção e divulgação.

Observando os casos dos *hubs Bristol Games Hub, Dutch Game Garden e Arch Creatives*, o documento propõe recomendações para os espaços e seus membros. Em primeiro lugar, aponta que os *hubs* precisam de renovações regulares de seus beneficiários, de forma que os membros devem ser abertos a novas pessoas e talentos, desenvolvendo práticas inclusivas. Para isso, os *hubs* também devem trabalhar com as escolas, faculdades e universidades regionais para manter seu fluxo de talentos e ajudar a transformar as percepções dos jogos como uma carreira criativa. Eles devem operar como um centro para a comunidade circundante de criadores de jogos e criativos por meio de eventos, mídias sociais e colaboração com outros grupos. Por fim, devem criar oportunidades abertas e acessíveis para “não membros” da comunidade local se envolverem e realizarem trocas.

ESTUDO DE CASO: *DUTCH GAME GARDEN*

O projeto do *Dutch Game Garden* (DGG) começou no início dos anos 2000. Representantes das universidades holandesas *University of the Arts Utrecht* (HKU) e *University of Utrecht* (UU), identificaram a necessidade de um programa para dar suporte a egressos e alunos que abrissem suas *startups*. O grupo também havia identificado uma escassez de espaços com preços acessíveis para pequenas empresas. Com o mercado imobiliário saturado, existiam poucos espaços pequenos e, muitas das locações exigiam contratos de pelo menos dois ou três anos. Na busca por soluções para estas questões, o grupo de representantes se uniu a uma agência de inovação local, a *Traskforce Innovation Utrecht Region* (TFI), que investigou programas de fomento público, em especial os desenvolvimento econômico, que atendessem as demandas observadas. Por fim, a agência encontrou subsídios europeus para o desenvolvimento de *clusters* – que viria a se formalizar em 2007 – abrindo as portas de um centro de negócios e uma incubadora em 2008. O então Gerente de Projetos Multimídia da TFI, Viktor Wijnen-de Bont, assumiu como Diretor Administrativo da nova entidade. Ainda no ano de 2008, o mesmo grupo que articulou a criação do DGG se envolveu na fundação da *Dutch Games*

Association, primeira entidade representativa do setor no país. O veterano da indústria, Jan-Pieter van Seventer assumiu como diretor estratégico, responsável pelas ações do *hub*, em especial o programa de incubação.

A iniciativa do DGG foi formulada em torno do fluxo de empresas que saíam das universidades. Sua criação convergiu com o novo momento da indústria, no final dos anos 2000, em que a distribuição digital, os novos *middlewares* e *engines* acessíveis e o mercado *mobile* abriram caminho para uma nova onda de pequenas empresas independentes de produção de jogos digitais. O *Dutch Game Garden* entrou no momento exato dessa explosão de pequenas produtoras, e ocupando essa demanda da indústria, saiu de doze empresas no primeiro programa de incubação, para 45 empresas no segundo, atingindo essa crescente massa crítica. A avaliação de JP van Seventer, diretor estratégico, é de que o período de 2005 até 2015 foi a melhor década para se iniciar uma incubadora de jogos digitais. A partir de 2013 e 2014, com as lojas digitais se tornando mais concorridas e, a primeira onda dos estúdios independentes desacelerando, a demanda voltou a diminuir. Após dez anos de programa, há uma cena consolidada, com várias empresas que se mudaram e se estabeleceram na cidade de Utrecht, local onde é localizado o *hub*. O cenário de consolidação, muito diferente da demanda do início do projeto, reflete seu resultado a longo prazo, bem como sua mudança de formato no decorrer dos anos.

O objetivo central que financiou a iniciativa do *Dutch Game Garden* parte de um ponto de vista do desenvolvimento econômico, envolvendo a geração de empregos, rotatividade e promoção da inovação na indústria. Ele ocorre por meio da facilitação de *startups*, fortalecendo empreendimentos existentes com *networking* e *matchmaking*. Além disso, o *hub* também é responsável por representar a Holanda como um país dos jogos digitais, realizando missões internacionais representando o setor e, portanto, sendo a primeira ponte com a indústria local. A agência nacional de internacionalização holandesa, por exemplo, frequentemente utiliza o espaço do DGG para apresentar a indústria para delegações de outros países. Este papel de representação internacional e vitrine da indústria local tem grande importância para o objetivo de vender o país como atrativo para empresas estrangeiras do setor.

A longo prazo, o objetivo do *Dutch Game Garden* está em viabilizar um fundo para ampliar a ação do programa para os estúdios de desenvolvimentos de jogos que buscam dar o próximo passo, mas não conseguem encontrar investimento para esse crescimento. Ademais, otimizar o programa para atrair e capacitar novas startups de forma mais eficiente. A visão do *hub* é de se tornar, além de referência local, também um centro continental, fortalecendo relações formais com outros espaços europeus, em colaboração.

Além da sede em Utrecht, o DGG também atua em outras cidades holandesas através do modelo de franquias, que pagam pela transposição do modelo. Desde 2014, existe um hub em Breda, conectado com a Universidade de Ciências Aplicadas de Breda (NHTV), que possui um dos maiores cursos de *game design* do país. Outro local franqueado está na Universidade de Twente, iniciado em 2017. O modelo de franquias, apesar de expandir a abrangência nacional do programa, funciona de forma limitada, segundo JP Van Seventer. A principal barreira é a dificuldade em gerenciar em mais de um local a captação de recursos e relação com os órgãos públicos que fomentam a realização das iniciativas, que podem deixar de existir a cada novo ciclo. Outra questão envolvida é que, com a força do *hub* de Utrecht e as curtas distâncias dentro do país, muitos desenvolvedores de outras cidades acabam participando de algumas atividades periódicas em Utrecht, o que acabou diminuindo a demanda por uma pulverização desses *hubs* em outras localidades.

Em dezesseis anos, o DGG beneficiou em torno de 4.000 estudantes, através de programas de treinamento e 400 empresas. Mais de 150 empresas foram abrigadas em seu espaço físico, 110 participaram do programa de incubação e, as demais que puderam usufruir das ações do *hub*, incluindo os mais de 180 eventos sediados no espaço (Dutch Game Garden, 2024). O *Dutch Game Garden* foi uma das primeiras incubadoras mundiais voltadas exclusivamente para o setor e, sua experiência também é colocada como inspiração direta para a criação de outros *hubs* como o *The Arcade*, em Melbourne, na Austrália e a *Game Haus*, em Colônia, na Alemanha.

O ESPAÇO FÍSICO

Atualmente, o *Dutch Game Garden* funciona em um andar de um prédio comercial de Utrecht, Holanda. Esse é o quarto espaço em que o projeto se instala, tendo sido todos em regiões centrais da cidade. O DGG partiu de um local menor que comportava doze empresas, entre 2008 e 2010, para uma localidade ampla de cinco andares com quarenta e cinco empresas, onde permaneceu até 2015, quando se transferiu novamente para um espaço um pouco menor, com trinta empresas. As mudanças estão relacionadas a ajustes em relação à demanda do *cluster* local, bem como, ao fim do financiamento de um projeto europeu após cinco anos. A localidade de 2015 em diante era mais próxima da estação central e concentrada em um mesmo andar permitindo um fluxo melhor entre as empresas. Em 2020, em plena pandemia, o *Dutch Game Garden* mudou novamente para uma nova localidade, ocupando um dos andares de um conjunto de prédios que compõem o *hub* de *startups* de Utrecht, o *Dotslash.nl*. A mudança foi parte de um acordo com a prefeitura e província de Utrecht, principais financiadores da iniciativa do *hub*, que tinham interesse em co-localizar as empresas de jogos com outras iniciativas deste novo espaço.

O primeiro serviço oferecido para a comunidade é o de locação de escritórios de trabalho a preço abaixo do mercado. Para ingressar no espaço, é obrigatório que o foco da empresa seja o desenvolvimento de jogos ou serviços relacionados ao setor (áudio, marketing, publicação, mídia etc.). No ano de 2024, estão instaladas no DDG vinte e uma empresas de jogos. O período de estadia não é limitado pelo programa. Assim, os estúdios se mantêm instalados no *hub* até alcançarem um patamar de crescimento em que o espaço disponível não atende mais suas demandas, sendo necessário buscar uma estrutura maior, fora do DGG. Nesse contexto, é criado um ambiente, no *hub*, com empresas em diferentes estágios, um misto de estúdios experientes com equipes pequenas, umas mais consolidadas e pequenas empresas recém-constituídas. São vinte e seis salas de 24m² para equipes de até cinco pessoas e quatro salas para equipes um pouco maiores, de até dez pessoas.

Também têm acesso a salas de reuniões, auditórios, mesas compartilhadas no espaço de circulação comum, máquinas de café, mesa de pingue-pongue e pebolim e um amplo saguão de entrada onde são realizados eventos como o *Network Lunch*. Outro destaque relevante em relação ao uso do espaço é a presença da sede da *Dutch Games Association*.

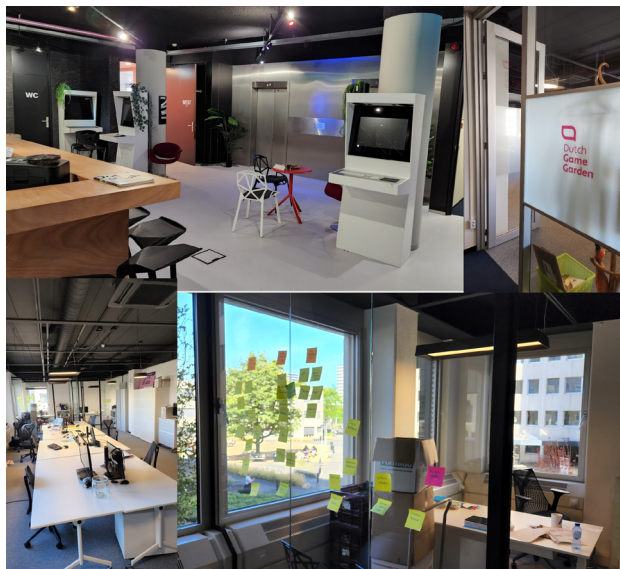
Figura 1 - Escritório do *Dutch Game Garden*, visita técnica abril de 2019



Fonte: Acervo pessoal de Pedro Santoro Zambon (2019)

Foram realizadas duas visitas técnicas ao espaço físico do *hub*, a primeira delas no dia 03 de abril de 2019, onde observou-se que trinta empresas locais se distribuíam entre os 25 escritórios disponíveis no espaço. A Figura 1 (na página anterior) apresenta, de forma ilustrativa, os registros do espaço. Todavia, durante a segunda visita técnica realizada em 31 de agosto de 2022, o número caiu para dezenove empresas presentes nos escritórios, todos no mesmo andar. Além disso, o espaço mudou de endereço e a disponibilidade para o *hub* se tornou modular, não existindo um limite preestabelecido de escritórios. Já a Figura 2, abaixo, pode-se observar as fotos realizadas no espaço físico.

Figura 2 - Escritório do *Dutch Game Garden*, visita técnica agosto de 2022



Fonte: Acervo pessoal de Pedro Santoro Zambon (2022)

Em conversas com as empresas presentes no local durante a semana de visita técnica, realizada em abril de 2019 e, posteriormente, em agosto de 2022, a motivação mais citada para a participação na iniciativa estava relacionada à qualidade da infraestrutura perante o custo e à localização. Ainda que tenham aparecido na maioria dos casos, de forma secundária, os benefícios de co-localização com outros estúdios, não chegaram a ser mencionados por alguns. Um dos empresários afirmou explicitamente que se houvesse outro escritório mais barato, não hesitaria em mudar de local. Por sua vez, os participantes dos estúdios *Wispfire* e *Sindria World* disseram que a colaboração interna é uma das razões relevantes para a escolha do DGG como locação do escritório. A Sindria é a única empresa com escritório que também participou das atividades do programa de incubação daquele mês – algo que é facultativo.

EVENTOS REALIZADOS

Uma das principais iniciativas do *hub* é a realização de eventos, são eles: *Game Jams*⁷, INDIGO e *Network Lunch – Meetup* e *Playtests*. Desde o início, o DGG é coorganizador da *Global Game Jam* NL, coordenação nacional da principal *Game Jam* do mundo, atuando na coordenação dos participantes entre os locais, fornecendo registro centralizado, comunicações, relações públicas e manutenção do *website*. O evento reúne estudantes de diferentes universidades e permite que desenvolvedores profissionais locais descubram novos talentos. O *Global Game Jam* NL ocorre em vários locais espalhados pela Holanda: Amsterdã, Breda, Enschede, Haarlem, Hilversum, Groningen, Leeuwarden, Roterdã e Zwolle. Também colaboram para a realização da *Global Game Jam* várias escolas de desenvolvimento de jogos: Escola de Artes de Utrecht (HKU), Universidade de Ciências Aplicadas de Amsterdã (HvA), NHTV Breda, NHL Leeuwarden, *Hanzehogeschool Groningen* e *Saxion University of Applied Sciences Enschede*.

O DGG também se envolve com a realização da *JamToday*, que foi uma iniciativa europeia (uma rede de universidades, distritos e agências de apoio regional) com o objetivo de fornecer os métodos e ferramentas necessários para ensinar as pessoas a criar e implementar jogos aplicados (*serious games*). O *Dutch Game Garden* co organizou três das trinta e cinco sedes da *JamToday*, uma sobre o aprimoramento das habilidades em tecnologias da informação e comunicação (TICs), uma sobre a adoção de estilos de vida mais saudáveis (hábitos de sono saudáveis, em particular) e outra sobre o aprendizado de matemática. Em segundo lugar, foi responsável por realizar oficinas de mapeamento de *stakeholders* para identificar potenciais parceiros. Por fim, criou e atualizou um Kit de Ferramentas (*Toolkit*) e um Guia de Boas Práticas para futuros participantes de *Game Jams*.

⁷ *Game Jams* são eventos intensivos de desenvolvimento de jogos, onde um jogo é criado em um período relativamente curto, explorando restrições de *design* e os resultados finais são compartilhados publicamente.

O evento de maior visibilidade organizado pelo *hub* é o INDIGO, que começou em 2010 como um *showcase* para jogos holandeses, primeiro do gênero no país. Em 2010, os desenvolvedores de jogos holandeses puderam exibir seus jogos em fliperamas posicionados na sede da DGG em Utrecht. Nos anos seguintes, o INDIGO cresceu em tamanho, tornando-se o evento onde muitos dos jogos eram vistos pela primeira vez. Em 2012 e 2013, foi realizado na prefeitura de Utrecht e, mudou-se para Tivoli Vredenburg entre 2014 e 2016. Exposições menores foram organizadas com estandes em outros eventos da indústria como *Firstlook*, *DiGRA*, *Control Conference*, *Indievelopment*, *Dutch Youtube Gathering* e *Games in the City*. Em 2013, o INDIGO realizou sua primeira missão internacional, promovendo uma exposição na *Gamescom*⁸, em Colônia e, no consulado holandês durante a *Game Developers Conference*⁹, em São Francisco.

Em 2016, a mostra anual abriu suas portas para jogos internacionais pela primeira vez, ampliando a internacionalização do evento, que começou lentamente a adotar uma visão mais voltada para os negócios. Este movimento aconteceu principalmente após o fim das edições do *Festival of Games NLGD*, que até então era o evento local que promovia um maior direcionamento aos negócios. Assim, além do *showcase*, o INDIGO passou a promover rodadas de negócio. O ano de 2017 foi marcante para o INDIGO, que ocorreu em uma antiga prisão holandesa chamada *De Lik*, onde os desenvolvedores exibiam seus jogos nas celas. Desde 2018, o INDIGO mudou-se para o *Speys Jaarbeurs*, restaurante a 200 metros do prédio do DGG, onde também foi realizada a edição do 10º aniversário do INDIGO em 2019. Na mais recente edição, foram exibidos 31 jogos e 1200 visitantes presentes na realização do *showcase*, em palestras e rodadas de negócios.

8 A *Gamescom* é o maior evento de jogos do mundo, que acontece anualmente em Colônia, na Alemanha. Em 2023, estiveram presentes um total de 1227 exibidores de 63 países diferentes, contando com um público de 320 mil visitantes, sendo 31 mil deles, profissionais

9 A *Game Developers Conference* (GDC) acontece em San Francisco, Califórnia. Na última edição de março de 2024, atraiu cerca de 30 mil profissionais, contou com mais de mil palestrantes distribuídos em 730 sessões, *workshops* e mesas redondas e contou com a presença de mais de 300 empresas da indústria de jogos.

O DGG realiza também o *Network Lunch*, um encontro mensal realizado toda primeira quarta-feira do mês, desde 2009. O conceito é reunir profissionais da indústria de games da Holanda para comer sanduíches juntos, encontrarem-se, conhecerem e confraternizarem. Os convidados são desenvolvedores de jogos de dentro e de fora do *hub*, estagiários em potencial, clientes, representantes de empresas e instituições, governos e universidades. O encontro ocorre entre às 12h e 14h do horário local e, inicia com uma apresentação geral e anúncios do que irá de acontecer de mais importante na indústria holandesa naquele mês. Em seguida, é realizada uma rodada rápida de falas abertas, para que alguns dos participantes se apresentem, realizem algum anúncio ou evoquem demandas específicas para negócios e parcerias. Enquanto preparam seus sanduíches, conversam e trocam experiências, os presentes são convidados a realizar testes em jogos em desenvolvimento ou recém-lançados por participantes do *hub*, estudantes e profissionais da Holanda e do exterior. Durante a exibição, os próprios criadores estão presentes para responder a qualquer pergunta, receber dicas, críticas e *feedbacks*. Durante o evento, o diretor do *hub*, JP van Seventer, conduz um tour pelo espaço, onde os visitantes podem esclarecer dúvidas e curiosidades a respeito do espaço. No mesmo dia é realizado o *Incubation Day* para os participantes do programa de incubação.

O PROGRAMA DE INCUBAÇÃO

O programa de incubação passou por uma série de modificações desde o seu início, em 2008. Enquanto estudava aceleradoras, incubadoras e como elas funcionam, JP Van Seventer, diretor estratégico, observou que, em geral, elas se concentravam em programas de seis a doze semanas seguidas e, após isso, era realizado um *Demo Day*. Este modelo possuía uma limitação, já que dificilmente é possível alinhar um mínimo de cinco empresas para uma disponibilidade concentrada durante o mesmo período. O DGG, em lugar disso, decidiu por realizar programas orgânicos cíclicos.

No primeiro ano, em um escritório com espaço para doze empresas, foram incubados dois empreendimentos – *Robbie Networks* e *Ronimo Games* – mais um adicional em 2009 – *Monobanda* – e, outros dois em 2010 – *NextGamez* e *Fourcelabs* – fechando um total de cinco projetos incubados até 2013. Neste primeiro modelo de incubação, eram oferecidos espaço de trabalho, treinamento e acompanhamento, sem um programa mais amplo vinculado. A partir de 2013, o programa ganhou moldes mais delimitados, passando a contar com um processo que envolve três etapas: (a) prospecção de talentos, (b) aceleração e (c) incubação. Na fase de prospecção de talentos, o *Dutch Game Garden* dedicava-se a identificar os desenvolvedores talentosos, focando em reconhecer conceitos únicos, modelos de negócios inovadores e equipes ambiciosas. Ao organizar eventos como *Summer Game Dev*, *Global Game Jam* e *Startup Weekend Utrecht*, o DGG passou a motivar alunos e iniciantes a seguir uma carreira como profissional empreendedor no setor de jogos. Neste ponto, destaca que, além da criatividade, um importante fator de sucesso para o crescimento de uma empresa de jogos é a atenção suficiente para o empreendedorismo e o desenvolvimento de negócios. Assim, a etapa de prospecção de talentos delimitava a seleção de equipes em que pelo menos um dos co-fundadores – delimitando a seleção das equipes que possuam pelo menos um dos cofundadores com intenção clara de gerir um negócio com objetivo de gerar retorno comercial. Este filtro buscou focar nos estúdios de jogo que possuem maior abertura para as dimensões comerciais e de negócios, em relação a criadores de jogos apenas preocupados com as dimensões técnicas e artísticas da produção.

Identificados os potenciais talentos, o programa de aceleração do *Dutch Game Garden* focava na preparação de jovens *startups* para se transformarem em uma empresa viável em pouco tempo. Durante um período intensivo de alguns meses, os jogos eram aprimorados em conjunto com os participantes com base no *feedback* de jogadores, especialistas e mentores. Além disso, havia o foco na transmissão de habilidades empresariais por meio de *workshops* e palestras e na construção de *network*. Como resultado do período de aceleração, era definido um modelo de negócios e um protótipo com um potencial de crescimento comprovado. Com

essas entregas, a empresa era habilitada para migração para a Incubadora, que também facilitaria seu crescimento adicional.

A última etapa ajudava as promissoras *startups* de jogos a se transformarem em empresas plenamente funcionais. Além de seu próprio espaço de escritório no edifício do DGG, era oferecido suporte para o crescimento, incluindo, entre outras coisas, apoio de especialistas nas áreas de direito, contabilidade e RH, treinamento individual e reuniões de *networking*. Nessa etapa, as empresas poderiam permanecer por anos, até se sentirem preparadas para o próximo passo. Ao todo, vinte e cinco empresas participaram dessa fase da incubação entre 2013 e 2017, dentre as quais se destacam casos de sucesso como os estúdios *Vlambeer*, *Wispfire* e *Ragesquid*. Após alguns anos seguindo o mesmo modelo, foram identificadas algumas limitações relacionadas ao alcance e engajamento do programa. Até este momento, apenas seriam beneficiárias do programa de incubação as empresas que, após um período de aceleração interna, fossem locatárias do escritório no *hub*. Por esse motivo, as ações realizadas tinham dificuldades de atingir desenvolvedores de fora da região de Utrecht, contando com uma participação limitada dos estúdios incubados, que não eram obrigados a participar de todas as atividades.

A partir de 2018 a programação passou a ser realizada em ações mensais focadas em um dia de palestras e *workshops* temáticos, o *Incubation Day*, realizado na primeira quarta-feira do mês, mesmo dia do *Network Lunch*, principal encontro da indústria de games holandesa. Entre 9h e 17h, com intervalo entre 12h e 14h para participação no Almoço da Rede, é realizada uma sequência de conteúdos em torno do mesmo tema, envolvendo *marketing*, gestão de equipe, estratégia, produção, financiamento, entre outros. Durante o resto do mês, eles facilitam essa rede por meio do aplicativo de comunicação Discord. Isso permite que todas as empresas do programa peçam conselhos umas às outras ou a um profissional do setor preferido, a qualquer momento. Após doze meses, a empresa participante do programa terá contato com os principais tópicos de treinamento necessários para atingir um próximo nível de maturidade. O programa é gratuito para os participantes, desde que tenham uma dedicação mínima ao programa.

Aryeh Lobs - coordenador do programa de incubação desde 2019 - observou que apesar do programa não ser focado necessariamente para empresas iniciantes, este foi o perfil que acabou sendo atraído pela nova proposta. Das trinta empresas alocadas nos vinte e cinco escritórios, em 2019, apenas uma participava do programa de incubação. Na percepção de Lobs, as demais empresas buscam, majoritariamente, um bom escritório de trabalho, para além do que apenas capacitação. As empresas alocadas nos escritórios são mais experientes, estáveis e constantes, com modelos de negócios já claros. Após três modelos distintos, mais de cem empresas de games passaram pelo programa de incubação.

Diante da avaliação realizada, o programa de incubação passou a implementar uma nova metodologia em 2019 com ciclos mensais incluindo uma ação chamada “*Road to Agency*”. Naquele ano, a DGG implementou um novo projeto de agência, um serviço de *matchmaking* onde conectam empresas de jogos com editoras, investidores e outras empresas. Dessa forma, ela lança seu jogo e pode negociar um acordo, também ajudando a conectar esses estúdios com projetos de trabalho por conta de outrem. Ocasionalmente, eles ajudam as empresas de jogos com recrutamento, apresentando-as a candidatos qualificados. Para essas atividades, eles trabalham sem base salarial, mas uma fatia de 5% para os negócios fechados com a agência de mediação. No programa de incubação, o “*Road to Agency*” teve o objetivo de preparar jovens novas empresas para a maturidade exigida pelos serviços de agência.

Neste programa, eles criam uma planilha com cinco etapas diferentes para as incubadas, começando pelos desafios de montar a empresa até um protótipo pronto para um *pitch*. O objetivo era fazer com que pelo menos três empresas passem da incubação para o nível de maturidade da agência, onde seus projetos sejam técnica e profissionalmente bons o suficiente para serem negociados para contratos de editora e investimento. Sendo elas: fase 1 – *Intake*: nesta fase, eles determinam se uma pessoa ou grupo é adequado para participar do programa de incubação; fase 2 – *Talent*: é a fase em que se inicia o desenvolvimento da empresa.

Pode participar qualquer pessoa que tenha começado uma empresa de jogos; fase 3 – *Starters*: empresas de jogos que têm menos de três anos de experiência e têm potencial para crescer; fase 4 – *Growers*: os produtores mostraram seu potencial, jogo e atitude para valer o tempo da Agência. Eles entendem quanto custa fazer um jogo e o que eles podem ser capazes de fazer e; fase 5 – *Achievers*: empresa com um maior tempo de existência e que demonstrou conhecer o aspecto de negócios. São escaláveis e querem aumentar a escala. Possível alvo de investimento.

O programa foi eficiente em promover a evolução dos incubados, mas Aryeh identificou algumas desvantagens. O primeiro é o volume de microgestão e responsabilidades para o gerente de incubação, que às vezes precisava administrar e avaliar 25 *startups* diferentes, em um processo muito trabalhoso de acompanhar manualmente cada etapa de cada incubada. O segundo problema desse modelo é a linearidade. Sem um ponto fixo de entrada no programa de incubação, algumas empresas precisaram esperar meses até o Dia da Incubação que ofereceu os conteúdos, que lhes interessaram. Por fim, com a pandemia de Covid-19 e as exigências de distanciamento social que transferiram as atividades do *Incubation Day* e do *Network Lunch* para reuniões *online*, o conteúdo da incubação foi reduzido de um dia presencial de nove horas para apenas três horas de atividades online.

Para corrigir esses problemas, eles modelaram um novo programa, procurando digitalizar o programa de incubação. Como grande parte da incubação é o processo de introspecção, caracterizado como olhar e o feedback ao trabalho de outra pessoa – o que se mostrou muito mais difícil em ambiente *online* – eles começaram a enviar lição de casa mediada por discussões no canal do Discord. Adicionalmente, implementaram uma plataforma com todos os quarenta vídeos de palestras e oficinas, conectando todos esses conteúdos aos assuntos, oferecendo-os em formato de diferentes cursos. Isso permitiu que eles ampliassem o número de equipes que se beneficiam do programa, ultrapassando os problemas da linearidade e tornando a partilha de conhecimento menos dependente do gestor da incubação. A ideia incluiu criar uma comunidade, interagindo no Discord,

que colabore e discuta os cursos entre si, dando *feedbacks* mútuos. Aryeh avalia que esse modelo pode tornar os *Incubation Days* mais eficientes, já que todos os participantes entram na discussão com uma base de conhecimento mais forte, permitindo que o grupo mergulhe em um nível mais profundo de informações e *feedbacks*.

Uma das características que difere o processo de incubação do *Dutch Game Garden* de programas genéricos para startups de tecnologia é que as últimas, segundo JP, tratam o investidor como o principal indicador de uma boa empresa. Então, a capacidade e prontidão em receber investimentos é o ponto determinante para participar da cultura de *startups*. O problema nesse direcionamento é que os investidores estão apenas interessados em negócios escaláveis, algo que não abrange muitas das empresas de jogos. Elas acabam sendo rejeitadas por incubadoras de negócios tradicionais apesar de possuírem grande potencial de estabilidade, ainda que não escalem como um sucesso no mercado do *Venture Capital*¹⁰. Outro ponto é que os negócios não escaláveis, sendo estáveis, podem gerar benefícios locais, como geração de emprego e renda, algo que retorna ao objetivo central de um programa de desenvolvimento setorial.

O programa de incubação do DGG também se diferencia, em comparação a uma incubadora tradicional de empresas de tecnologia, em decorrência da peculiaridade do setor de jogos digitais, que demanda conhecimentos e contatos próprios para poder gerar benefícios a um empreendimento do setor. JP avalia que muitas das empresas que já passaram pelo *Dutch Game Garden* e, que fizeram fama, sucesso e dinheiro, provavelmente seriam rejeitadas por incubadoras tradicionais, justamente por essa falta de conhecimento sobre as dinâmicas do setor.

10 Capital de risco.

CAPACITAÇÃO DE ESTUDANTES

Uma das primeiras iniciativas de capacitação coordenadas pelo DGG foi o *Level Up!*, programa executado de 2008 a 2013 e financiado pelo programa *Pieken In* de Delta do Ministério da Economia, juntamente com a província, o município de Utrecht e outros parceiros. O objetivo central do programa era desenvolver jovens e futuros talentos para a indústria de jogos, estimulando os alunos a conhecer melhor o setor. Um dos propósitos foi fazer uma ponte entre programas educacionais e a indústria, para garantir uma conexão entre teoria e prática. O programa envolveu ações para aproximar estudantes de estágios nas empresas de jogos, realizadas em parceria com a agência Traskforce Innovation Utrecht Region (TFI). Também produziu cursos introdutórios para o ensino médio junto com as universidades locais GLR, HKU e UU, com o intuito de inspirar os alunos a se interessarem pela formação na área de jogos. Após a aula introdutória, os estudantes poderiam seguir para *workshops* com duração de um dia ministrados nas universidades parceiras e, em seguida, eram convidados a participar de uma *Game Jam* no *Dutch Game Garden*.

O *Level Up!* também subsidiou a participação de estudantes dos cursos de jogos em conferências e estágios internacionais, bem como, em programas de intercâmbio. Para eventos na Europa, era concedida uma subvenção de 750 euros, enquanto para eventos fora da Europa, o valor era de até 2.500 euros. As bolsas de estudo no exterior, por sua vez, eram de no máximo 6.000 euros, para uma estadia de três a seis meses. Por fim, os estudantes de cursos de jogos tinham a possibilidade de solicitar apoio para acesso a *hardware* e *software* em empréstimos de longo prazo para uso pessoal e profissional: com um total de 1.500 euros por projeto contemplado.

Outra ação voltada para a capacitação de estudantes é o *Summer Game Dev*, evento com edições de 2009 a 2017. Criado para estudantes que desejam passar uma semana das férias de verão em um programa intensivo envolvendo alunos de várias universidades no desenvolvimento de um jogo. Durante esse período,

os participantes recebiam acompanhamento e capacitação, realizavam contatos valiosos no setor e aprendiam a comercializar seu próprio conceito de jogo. No primeiro dia de programa, eram organizadas equipes multidisciplinares compostas por programadores, *designers*, artistas, produtores/gerentes de negócios e uma pessoa do setor de áudio. Durante a semana, especialistas da indústria de jogos acompanhavam o desenvolvimento enquanto treinavam os estudantes, que, além de fazerem o jogo, participavam de palestras ministradas por profissionais e visitavam um estúdio de jogos. No final da semana, um júri selecionava o melhor produto e a equipe vencedora recebia um prêmio.

FINANCIAMENTO E PARCEIROS

O investimento total do projeto, no período de 2007-2013, foi de 4 milhões de euros, com o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional da UE contribuindo com 1,6 milhões, através do Programa Operacional de Emprego e Competitividade da “Holanda Ocidental”, enquadrado na prioridade “Inovação e empreendedorismo”. Para o período de 2010-2015, foram captados mais 1,5 milhões de euros pelo Fundo Europeu Estrutural, com investimento no eixo de “emprego, crescimento e investimento” e, por fim, 1,6 milhões de euros adicionais, para o período de 2016 a 2018. A prefeitura e a província do Utrecht também financiam parte das operações. Além do fomento público, o projeto ainda conta com alguns patrocínios privados. JP entende que uma das razões para a existência e continuidade do *Dutch Game Garden* é a competência em escrever projetos de captação de políticas públicas.

O custo anual básico do projeto é de 400 mil euros por ano, que subsidia eventos, aluguel do espaço, diárias e viagens e, os recursos humanos empenhados – cerca de quatro a cinco profissionais contratados, além dos estagiários voluntários de universidades locais. JP considera que é difícil um projeto do tipo ser autossustentável sem o apoio de políticas públicas e subsídios e, afirma, ainda, que incubadoras de *startups* são modelos de negócio considerados ruins, porque menos de um terço

das empresas incubadas ganham dinheiro o bastante para poder pagar de volta o investimento. Portanto, ele não recomenda a implementação de incubadoras como um modelo de negócio, mas, sim, como um projeto de desenvolvimento regional – foco do *Dutch Game Garden*. A avaliação, observando programas de incubação de *startups* desde os anos 1980, demonstraram que muitas delas não são autossustentadas através do sucesso das companhias que elas incubaram. Entende-se que as incubadoras também não podem transferir a pressão referente ao seu custo de manutenção para as empresas, porque se o fizerem, o projeto irá falhar. Com isso, JP recomenda que as incubadoras precisam de cinco a quinze anos para se estruturar, mas que a depender do ecossistema e objetivo do programa, ela jamais será capaz de estabelecer um modelo de negócios próprio e sustentável, sem afetar negativamente o processo de capacitação e suporte aos estúdios. Em outras palavras, essa avaliação demonstra que quanto mais o programa de incubação se preocupar em recuperar o investimento realizado para sua implementação, menor será seu potencial de impacto em promover o desenvolvimento do *cluster*.

Ao menos 70% ou 75% dos custos do *Dutch Game Garden* são subsidiados por políticas governamentais ou por universidades e escolas. Para JP, os patrocinadores de um projeto desse precisam estar predispostos a aceitar o fato de que as incubadoras não são um modelo de negócios sustentável. Avalia que o problema disso é que são raros os financiamentos de projetos de longo prazo. Quando se trata de política pública, em geral, os projetos são trabalhados em intervalos de três a quatro anos. O governo, portanto, precisa ser lembrado, de tempos em tempos, sobre os resultados e impactos do projeto, para que ele garanta seu financiamento. Outro problema desta lógica de financiamento é que, segundo JP, metade de seu tempo, enquanto gestor, é dedicado para o processo de relacionamento com formuladores de políticas públicas – energia que deixa de ser aplicada em relações internas e externas diretamente relacionadas com o *hub*.

Além da universidade e do governo, outros parceiros-chave colaboram na execução do projeto, como patrocinadores privados que apoiam a realização de eventos e

atividades e fornecem equipamentos em contrapartida da exposição de sua marca. O programa de incubação também realiza eventuais parcerias com organizações de inovação, subsidiando ações colaborativas. Por fim, o DGG também estabelece contato e relacionamento frequente com organizações de mídia, tanto para promover suas próprias ações, como para impulsionar o destaque de jogos produzidos pelas empresas associadas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou os *hubs* criativos e sua capacidade em promover o desenvolvimento da indústria de jogos digitais através do estudo de caso do *Dutch Game Garden*, trazendo contribuições empírico-teóricas à temática. Evidenciou, através de revisão, um movimento global que se expande a cada ano no cenário dos games – os *hubs* criativos – e suas iniciativas como espaços de *coworking*, coletivos, incubadoras e aceleradoras. Apesar do crescente impacto destas iniciativas nas comunidades locais, ainda se observa uma lacuna de pesquisas que se dediquem ao tema e sintetizem o fenômeno de forma extensiva, o que destaca a relevância e ineditismo desta investigação.

O estudo de caso identificou, descreveu e sistematizou as diferentes ações promovidas por esta iniciativa e detalhou o funcionamento de um *hub* criativo fomentado por políticas públicas destinado exclusivamente para o desenvolvimento da indústria local de jogos digitais. A partir da história do DGG, foi possível observar a evolução do *hub* e a intersecção dela com a trajetória dos setores de jogos digitais. Sua criação, em 2008, coincidiu com a crescente de pequenas empresas independentes, motivadas pelo surgimento dos jogos para mobile e, posteriormente, a readaptação de seu modelo de negócios – a partir de 2014 – que correspondeu ao aumento de concorrência das lojas digitais. A competência dos gestores do DGG em pautar as tomadas de decisão, o refinamento dos modelos e a evolução do *hub* em avaliações do cenário de jogos e nos aprendizados acumulados de cada ciclo e

atividade do espaço é um dos elementos que permitiu a manutenção da iniciativa em seus dezesseis anos de funcionamento.

O *Dutch Game Garden* é o mais longo dos *hubs* destinados ao setor de jogos, contando com um espaço físico destinado à locação de escritórios de trabalho a preço abaixo do mercado e à realização dos eventos como as *GameJams*, *INDIGO* e *Network Lunch – Meetup* e *Playtests*. Dentre suas ações estão a incubadora, da qual já saíram cases de sucesso como os estúdios *Vlambeer*, *Wispfire* e *Ragesquid*. O *Level Up!*, consiste no programa de formação de estudantes. Além disso, o hub é financiado por fundos públicos europeus e dispõe de diversos parceiros, principalmente universidades, escolas e órgãos governamentais. Também executa um papel institucional essencial para o setor de jogos tanto em âmbito nacional – por ser sede da *Dutch Game Association* – quanto internacionalmente, representando o ecossistema holandês de desenvolvimento de jogos, através de missões internacionais, sendo o primeiro contato com a indústria local. O maior desafio para a manutenção de seu funcionamento é o recorrente empenho por financiamento, dada a duração limitada de cada fonte, que equivale a três ou quatro anos.

Os elementos analisados no estudo de caso em intersecção com os apontamentos teóricos trazidos pela revisão bibliográfica apontam para direcionamentos de como iniciativas de *hubs* criativos podem auxiliar no desenvolvimento de indústrias locais de jogos digitais. São observáveis cinco pontos de destaque: (a) o espaço físico, (b) os eventos integradores, (c) a incubadora, (d) o programa de formação e (e) o financiamento das iniciativas. Quanto ao espaço físico, o hub tem o potencial de proporcionar salas a um preço acessível para estúdios recém-formados e sediar eventos de relevância para o setor. Estas ações dão suporte para o desenvolvimento de comunidades e fortalecem redes de colaboração. Ao compartilharem o mesmo prédio, os profissionais das empresas podem se encontrar, conhecer e confraternizar, criando um ambiente amigável e de trocas de experiências. A realização de eventos também tem a capacidade de atrair *stakeholders*, que podem

identificar potenciais parceiros, proporcionando espaço para *networking*, palestras e rodadas de negócios. Para um melhor aproveitamento do investimento e dos esforços, percebe-se a importância da localização estratégica do espaço físico, de fácil acesso com transporte público e em um ambiente propício ao desenvolvimento do mercado.

Além disso, a incubadora é uma iniciativa importante neste cenário. As características do setor e das empresas de jogos, que muitas vezes não tem modelos de negócio escalonáveis, torna necessário que sejam elaborados programas de incubação específicos para atender a suas demandas, distintas das apresentadas por grande parte das startups de tecnologia. Comprovado que este tipo de iniciativa não tem histórico conseguir ser autossustentável através de fundos advindos do sucesso das empresas incubadas, pois menos de um terço das empresas conseguem pagar de volta o investimento recebido e, a pressão sobre os incubados para um retorno financeiro promove o fracasso do programa. Nesse sentido, parceiros e políticas públicas de fomento são essenciais para a manutenção das atividades de um *hub*. Entende-se que a incubadora para jogos digitais deve ser implementada com a perspectiva de projeto de desenvolvimento regional e não de como um modelo de negócio.

Por fim, conclui-se que, como intermediários entre a indústria e as universidades, os *hubs* e suas ações como incubadoras, *game jams*, *workshops*, palestras e *meetups*, conseguem capacitar desenvolvedores e empresários iniciantes, preparando-os para se tornarem empreendedores emergentes e/ou profissionais capacitados que poderão ser absorvidos por empresas mais consolidadas do cluster local. Os *hubs* criativos têm em seu DNA a gestão da criatividade, da inovação e do conhecimento e, assim, conseguem atuar como ponte de conexão entre a comunidade local e as redes globais, incluindo a facilitação dos acessos aos meios de financiamento e distribuição, favorecendo o desenvolvimento dos ecossistemas locais de produção de jogos.

ZAMBON, P.; CHERUTTI, M.; PINHEIRO, C.; BEZ, M.; PESSOTTO, A. H.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, Ada, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

GILL, R.; PRATT, A. C.; VIRANI, T. E. (ed.). *Creative Hubs in question: place, space and work in the creative economy*. Cham: Springer International Publishing, 2019.

GUEVARA-VILLALOBOS, O. *Cultures of independent game production: examining the relationship between community and labour*. In: CONFERENCE: THINK DESIGN PLAY, 2011. *Proceedings [...]*. [S. l.]: DiGRA, 2011. p. 1-18.

JACCOUD, M.; MAYER, R. Observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. (ed.). *Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. p. 254-291.

LONDON DEVELOPMENT AGENCY. *Creative London: vision and plan*. London: London Development Agency, 2003.

PORTER, M. E. *Clusters and the New Economics of Competition*. [S. l.: s.n.], 1998.

POUPART, J. Entrevistas do tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, J. et al. (ed.). *Pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos*. 2. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2008. p. 215-253.

TSCHANG, F. T. Balancing the tensions between rationalization and creativity in the video games industry. *Organization Science*, Providence, v. 18, n. 6, p. 989-1005, 2007.

ZAMBON, P. S. *Hubs criativos no desenvolvimento da Indústria de Jogos Digitais*. 2020. Tese (Doutorado em Comunicação) – Unesp, Bauru, 2020.

ZAMBON, P. S.; SAKUDA, L. O. Visão geral das políticas públicas para jogos digitais no Brasil. In: SAKUDA, L. O.; FORTIM, I, *II Censo da Indústria Brasileira de Jogos Digitais*. Brasília: Ministério da Cultura, 2018. v. 1, p. 193-240.