

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)**

Lucas Nascimento da Silva

**Gerenciamento de riscos financeiros: sua importância para
empresas do mercado brasileiro de jogos eletrônicos**

Porto Alegre – RS

2021

LUCAS NASCIMENTO DA SILVA

**Gerenciamento de riscos financeiros: sua importância para
empresas do mercado brasileiro de jogos eletrônicos**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Kirch

Porto Alegre – RS

2021

LUCAS NASCIMENTO DA SILVA

Gerenciamento de riscos financeiros: sua importância para empresas do mercado brasileiro de jogos eletrônicos

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em: 16 de novembro de 2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Guilherme Kirch

UFRGS

Prof. Dr. Marcelo Scherer Perlin

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço minha família por todo o apoio ao longo dessa etapa, principalmente pelo suporte emocional, afetivo e financeiro durante a graduação.

Agradeço também aos meus amigos e colegas de curso, tanto pela troca de conhecimento, como também pelos momentos de diversão.

Aos meus colegas de trabalho por todo conhecimento que me passaram no meu desenvolvimento profissional.

E por fim, agradeço ao meu orientador, professor Guilherme Kirch, por ter me auxiliado e orientado na elaboração deste trabalho, além de todo conhecimento passado junto aos demais professores da UFRGS ao longo de minha formação.

RESUMO

O setor de jogos eletrônicos, graças a inovação tecnológica, vem crescendo cada vez mais. Com isso, surgem novas empresas que buscam se inserir e ser competitivas nesse ramo. Sendo assim, este estudo foi elaborado com o intuito de analisar a importância da gestão de riscos financeiros para as empresas do setor de jogos eletrônicos no Brasil. Para realização desta pesquisa, foram escolhidas duas empresas desse mercado para compreender como os riscos as afetam. Conforme estudos e teorias realizados, verificou-se que ferramentas de gestão financeira necessitam de uma gestão de riscos para minimizar perdas e afetar positivamente o desempenho de uma organização. Para alcançar os objetivos deste estudo, utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo. Após a coleta dos dados, concluiu-se, com a realização desse estudo, que ambas as empresas fizeram uma gestão de riscos em cada um dos elementos financeiros abordados nesta pesquisa. Além disso, o gerenciamento de riscos foi relevante para elas, agregando em seu desempenho e crescimento de mercado em curto a médio prazo. Apesar dos riscos variarem para as duas empresas, a elaboração de um planejamento estratégico no desenvolvimento da gestão de riscos é necessária para auxiliar na tomada de decisão do gestor.

Palavras-Chave: Gestão de riscos. Mercado de jogos. Inadimplência. Variação cambial.

ABSTRACT

The electronic games sector, due to technological innovation and advances, has been growing steadily. With this, new companies rise seeking to integrate and be competitive in this field. Therefore, this study was designed to analyze the importance of financial risk management for companies in the electronic games sector in Brazil. In order to carry out this research, two companies from this market were chosen for analysis on how these risks affect them. According to previous studies and theories, it was found that financial management tools need risk management to mitigate their losses and positively affect the performance of an organization. In order to reach the objectives of this study, the content analysis methodology was applied. After the data collection phase of this study, it was possible to determine that both companies applied risk management in each of the internal financial elements verified in this research. Furthermore, risk management was relevant for these businesses, adding to its performance and market growth in the short to medium period. Although the risks vary for both companies, the elaboration of a strategic plan in the overall risk management effort is fundamental to aid managers in their decision making process.

Keywords: *Risk management. Game market. Default. Exchange variation.*

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Riscos Financeiros	33
Tabela 2 - Comparação dos Riscos nas duas empresas	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CG – Capital de Giro

E1 – Empresa 1

E2 – Empresa 2

ET1 – Entrevistado 1

ET2 – Entrevistado 2

ERP – Planejamento de Recursos Empresariais

NCG – Necessidade de Capital de Giro

ST – Saldo de Tesouraria

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	JUSTIFICATIVA	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1	Geral	15
1.2.2	Específicos	15
2	REVISÃO TEÓRICA	16
2.1	CULTURA ORGANIZACIONAL	16
2.2	RISCOS FINANCEIROS	17
2.2.1	Risco de Crédito	18
2.2.2	Risco de mercado	19
2.2.3	Risco de Liquidez	20
2.2.4	Risco Operacional	21
2.2.5	Risco de Investimento	22
2.2.6	Risco Legal	23
2.3	GERENCIAMENTO DE RISCOS	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
3.1	MÉTODO ESCOLHIDO	26
3.2	COLETA DE DADOS	26
3.3	A PESQUISA	27
4	ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1	OPORTUNIDADES DO MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS	30
4.2	RISCOS FINANCEIROS	32
4.3	GESTÃO DE RISCOS	34
4.3.1	Crises mais drásticas	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	46
	APÊNDICE	48

1 INTRODUÇÃO

Quando se analisa os diversos ramos de mercado, um dos principais focos é buscar identificar quais são os fatores desencadeadores de seu sucesso. Uma ampliação da faixa etária no consumo de um produto, por exemplo, pode ser a causa do aumento de consumidores daquele mercado. Deste modo, trazendo a indústria de jogos eletrônicos, percebe-se que seu público não está mais restrito a crianças e jovens, sendo cada vez mais comum que pessoas de todas as faixas etárias tenham contato com os jogos (CTS GAME STUDIES, 2011).

A indústria de jogos eletrônicos no Brasil vem crescendo ao longo dos anos. Segundo a Secretária Especial da Cultura, dentre as pessoas que podem ser consideradas usuários de jogos, o país está em primeiro entre os países latino-americanos e em 13º lugar no ranking mundial.

À medida que, cada vez mais, novas empresas buscam esse mercado de jogos eletrônicos, torna-se fundamental compreender o contexto por trás de seu crescimento para que, assim, consiga-se perceber também os riscos envolvidos. Entender o potencial do mercado escolhido é importante para se fazer projeções de crescimento e estipular desempenhos a serem tomados. Um levantamento realizado pela PWC projeta que o setor no país deverá crescer 5,3% até 2022 (ESTADO de MINAS, 2019).

Os avanços tecnológicos contribuíram de forma significativa em sua distribuição e visibilidade, permitindo o surgimento de jogos online, que interconectam pessoas do globo todo. Além disso, o uso de jogos digitais, os quais eram restritos a consoles, hoje estão abertos a possibilidade de serem consumidos em smartphones, modificando os modelos de negócios, com diversas possibilidades de geração de receita, via publicidade, venda de produtos, programas de assinatura, itens virtuais, entre outros (GEDIGAMES, 2014). Com isso, percebe-se que, além de possibilitar que o empreendedor tenha um portfólio de distribuição de jogos para todas as faixas etárias – dado o alcance dos smartphones -, este mercado oferece a

oportunidade de novas empresas buscarem sua identidade e distribuir seu produto via aplicativos.

A capacidade de inovação tecnológica que a indústria de jogos digitais tem é responsável, além da alta geração de empregos e renda, por influenciar nos diversos setores da economia, como, marketing, educação, áreas de saúde, capacitação e treinamento, entre outros (GEDIGAMES, 2014). Desta forma, fica evidente a necessidade de investimentos nesse mercado, visto que o ganho é tanto para o investidor como também para a economia do país. Sabe-se, porém, que para fomentar esse crescimento, principalmente das empresas novas, é necessário estabelecer uma confiança para atrair investidores. Nesse sentido, um dos pontos importantes para esse estudo, é o capital de risco dessas empresas, aspecto fundamental para o crescimento de novas empresas do mercado de inovação. Segundo o artigo publicado pelo BNDES (2017):

A expressão 'capital de risco' é utilizada para fazer referência a aportes de capital (investimentos) para aquisição de participações em empresas não listadas em bolsa de valores, ou seja, que ainda não tenham realizado oferta pública de ações. A participação nessas empresas pode se dar de forma direta ou por meio de fundos de investimento. (BNDES, 2017).

A possibilidade de se investir nesse nicho, com uma relação de risco/retorno positiva, é um fator a ser levado em conta. Por isso, ter receio em realizar o aporte financeiro é compreensível, quando se leva em conta os riscos associados a esse tipo de negócio e a falta de perspectiva de retornos ao não se ter um caso de sucesso por parte de empreendedores individuais (AMÉLIO, 2018). Em 2014, as formas de financiamento privado se distribuíam da seguinte forma, segundo a ABRAGAMES (2014, p.59): “a maioria das empresas utiliza como principal fonte de financiamento recursos próprios, da família, ou de outros indivíduos (64,7%). Além disso, as incubadoras são a segunda forma de financiamento mais utilizada em (26,3%), seguida dos recursos não reembolsáveis (18,8%).” (apud AMELIO, 2018, p.1500). Sendo assim, a indústria de jogos eletrônicos está vinculada ao mercado de capitais, dado seu alto nível de volatilidade, exigindo uma estrutura de gestão de riscos financeiros como ferramenta estratégica para que a empresa não dependa apenas de recursos próprios, visto que

esses, muitas vezes, são escassos, e que, para crescer, a empresa precisará de outras fontes além do mercado de capitais.

Embora seja um mercado muito promissor, as empresas desse ramo convivem com o risco constante da não garantia de sucesso do lançamento de um jogo digital. De certa forma, trata-se de criações e inovações tecnológicas e, ainda que siga a linha de tendências e balizadores de mercado, está suscetível ao desempenho comercial frustrante (MELLO, 2014; ZENDROM, 2014). É essencial, diante desse contexto, analisar como as empresas lidam com esse risco sob o viés financeiro, pensando num eventual fracasso de lançamento, ou seja, identificar se existe uma gestão de modelo de riscos que enquadre esse tipo de situação. Portanto, compreender como os riscos afetam operações financeiras como fluxo de caixa, capital de risco, investimento, entre outros.

De acordo com Mello e Zendrom (2014), as indústrias de jogos digitais dos países líderes se difere da brasileira, mostrando em diferentes aspectos que

No Brasil, a realidade é bastante distante da observada nas indústrias de jogos digitais dos países líderes, tanto pela amplitude de instrumentos de política pública lá empregados, como pela maior disponibilidade de capitais e a maior tradição, experiência e propensão dos investidores a assumir riscos. Mesmo se comparada a outros segmentos de nossa economia da cultura, como o audiovisual e o editorial, a indústria brasileira de jogos digitais dispõe de menos instrumentos de política que lhe confirmam estímulos (MELLO, 2014; ZENDROM, 2014; p. 373).

Além da falta de incentivos, é comum que em todo segmento de mercado, mesmo apresentando mecanismos de crédito, as empresas apresentarem instabilidade no fluxo de caixa, o que dificulta o pagamento de financiamentos, havendo uma restrição no acesso a esse crédito. Tudo isso está conectado ao capital de risco que é fundamental para atrair investimentos ou fundos de investimentos significativos (MELLO, 2014; ZENDROM, 2014). Essas incertezas de mercado, evidenciam aspectos que precisam ser analisados e estudados, tanto sob o viés gerencial, como também financeiro.

Por essas razões, é preciso saber lidar com os riscos que envolvem esse negócio. Para Damodaran (2009), o risco se constitui da combinação dos termos

“perigo” e “oportunidade”, ou seja, incertezas que podem ser positivas ou negativas. O mercado de jogos, por estar atrelado a inovação e criatividade, traz esses elementos consigo.

Em virtude disso, a gestão de riscos se torna fundamental. Para os autores Barrese e Scordis (2003 apud BERTOLUCCI e PADOVEZE, 2008) a redução dos impactos do risco ou de sua probabilidade de ocorrência é consequência das medidas de controles adotadas pela empresa. Ou seja, ainda que o risco não seja totalmente eliminado, o controle pode ajudar a reduzi-lo, minimizando seus efeitos.

Um aspecto determinante no controle desses riscos, é a capacidade de inovação que a empresa possui, a qual agrega valor a empresa. Dessa forma, a habilidade empresarial em extrair conhecimento do desenvolvimento equilibrado das atividades rotineiras e das atividades de exploração inovadora é o que mensura a capacidade de inovação da empresa (LAWSON; SAMSON, 2001, apud VALLADARES; VASCONCELLOS; SERIO; 2014).

Para um entendimento melhor do estudo, serão analisadas duas empresas da região sul do Brasil, ambas localizadas na capital no Rio Grande do Sul, Porto Alegre. A empresa 1, hoje é um dos principais estúdios de desenvolvimento de jogos da América Latina, criando jogos para celulares, PCs e consoles. A outra empresa a ser analisada será a Vox Studio, fundada em 2011, seu foco está na programação de jogos e, apesar de estar situada no Brasil, trabalha com clientes do mundo todo. Com isso, esse estudo busca compreender como essas empresas lidam com o risco e se há uma gestão para amenizá-los. Além de analisar como o controle de ferramentas financeiras pode ajudar nessa gestão e para o crescimento da empresa no mercado.

Através disso, busca-se responder a seguinte pergunta: qual a importância da gestão de risco para as empresas do mercado de jogos eletrônicos? Ou seja, compreender como sua aplicação afeta aspectos como otimização do capital, lucro, aproveitamento de oportunidades, e as demais ferramentas financeiras que são fundamentais para esse controle de riscos.

1.1 JUSTIFICATIVA

O presente estudo se mostra importante para se obter uma melhor compreensão do gerenciamento de riscos financeiros e como isso é um fator importante no mercado brasileiro de jogos eletrônicos. Através dele, será possível entender e apontar os aspectos que são importantes para o crescimento das empresas sob enfoque financeiro, além de identificar as condições necessárias para aumentar as chances de se obter resultados positivos nesse ramo. Além disso, por ser um setor em crescimento, o qual está alinhado com os avanços tecnológicos, cada vez mais surgem empresas novas que querem competir nesse mercado e, por consequência, trazem a necessidade de mais estudos científicos.

Ter a capacidade de inovação e as peças necessárias para a criação de um jogo digital pode não ser o suficiente para o sucesso, pois, em contrapartida, há fatores que dificultam esse processo, como uma gestão corporativa de riscos ineficiente, ocasionando exposições ineficientes à riscos de crédito, riscos de mercado – devido a variação de preços, taxas e variação cambial), além de restrições nas linhas de crédito (diminuindo a atratividade de investidores). Com isso, é importante entender como as empresas lidam com esses fatores, além de demonstrar a relevância da gestão de riscos corporativa para elas. Sendo assim, os resultados do estudo serão obtidos através de comparativos de duas empresas da região sul do Brasil.

Através disso, busca-se analisar se há uma gestão de riscos em cada uma dessas empresas, se ela foi relevante e, caso sim, em quais aspectos ela foi importante. Isso se mostra importante, pois demonstrará como as empresas desse setor enfrentam adversidades como os riscos, mostrando se esses elementos têm influência na tomada de decisão e, por consequência, se isso afeta ou não o desempenho da empresa.

A área carece de estudos na gestão de risco aplicado às empresas do mercado brasileiro de jogos eletrônicos. Embora o mercado seja promissor, pouco se sabe sobre o comportamento das empresas e os obstáculos enfrentados para se ter um controle financeiro e não ficar estagnada ou, até mesmo, ir à falência.

Portanto, é preciso se aprofundar mais no assunto para incentivar novas empresas com interesse em inovação a investir nesse ramo.

Com isso, novos empreendedores com interesse no mercado, porém com pouca experiência, terão a capacidade de compreendê-lo melhor, ou seja, identificar se o gerenciamento de riscos financeiros faz ou não diferença para as empresas desse ramo. Ao se obter o conhecimento desses aspectos, se tem mais recursos para a criação de um modelo de gestão de riscos que auxilie na tomada de decisão dos conselhos de administração das empresas e seus executivos.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

O objetivo do presente estudo é analisar a importância do gerenciamento de riscos financeiros aplicado às empresas do mercado de jogos eletrônicos no Brasil.

1.2.2 Específicos

- Descrever a gestão de riscos
- Descrever os tipos de riscos
- Identificar os riscos em cada uma das ferramentas financeiras das empresas pesquisadas
- Identificar se as empresas analisadas utilizam a gestão de riscos
- Analisar a relevância do gerenciamento de riscos financeiros nas empresas pesquisadas

2 REVISÃO TEÓRICA

Esta seção tem como objetivo trazer o embasamento teórico necessário ao estudo do gerenciamento de riscos financeiro em empresas do Brasil. Sendo assim, inicialmente, serão abordados os riscos, para em seguida, abordar a gestão desses e, por fim, os benefícios e custos da gestão deles, ou seja, se agregam valor.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A indústria de jogos eletrônicos abrange elementos como inovação, criação, as quais estão relacionadas com as principais decisões financeiras, que, do ponto de vista teórico referem-se às decisões de investimentos, financiamento e distribuição de dividendos. (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995, apud KIMURA, p,3. 2002) Dessa forma, aplicação da gestão de riscos ainda é algo que precisa ser estudado nas empresas desse mercado, pois, por se tratar de um ramo que está crescendo cada vez mais paralelamente aos avanços tecnológicos, os riscos aumentam.

É normal que toda empresa passe por alguma dificuldade financeira, seja uma empresa nova, ou até mesmo uma que já está mais inserida dentro do mercado. Segundo Ross et al. (2003), uma empresa com dificuldades financeira se caracteriza pela falta de cobertura das suas obrigações correntes por seu fluxo de caixa, precisando, muitas vezes lidar com essas dificuldades de diversas maneiras: venda de ativos importantes, fusão com outras empresas, redução de investimento e de gastos com pesquisa e desenvolvimento, emissão de novos títulos, negociação com bancos e credores, troca de dívidas por ações, pedido de recuperação judicial ou falência (apud GONÇALVES, p,9. 2015). Todavia, essas dificuldades podem variar para cada mercado, tendo em vista que, uma empresa do setor calçadista por exemplo, pode ter dificuldades financeiras devido a fatores diferentes de uma empresa do mercado de jogos.

A cultura organizacional é fundamental, então, para que os padrões comportamentais, crenças, valores, sejam transmitidos coletivamente ao longo da história (ALVES, 1997, apud GONÇALVES, 2015). O mercado de jogos eletrônicos

precisa, portanto, que a gestão de riscos se torne um elemento de escolhas de líderes empresariais, para que, assim, se tenha uma cultura de utilização do gerenciamento de riscos financeiros.

O mesmo autor ressalta a necessidade de qualquer organização, nos tempos atuais, selecionar uma forma para administrar seu risco, devido a contribuição à sobrevivência que essa atividade possui, sendo, então, o início para se estabelecer que a gestão de risco serve de base aos líderes organizacionais

2.2 RISCOS FINANCEIROS

O gerenciamento de riscos financeiro será foco desse estudo, visando identificar sua importância. Antes disso, é preciso compreender quais são os principais riscos corporativos, para, então, analisar se, realizando uma gestão desses riscos, os quais os minimizariam ou não, a empresa tem um melhor desempenho. Dessa forma, também será possível compreender melhor como a gestão de riscos está vinculada à otimização dessas ferramentas.

Além do empreendedor que está iniciando um negócio, compreender a relevância de minimizar esses riscos pode fazer toda diferença para as empresas que já estão inseridas nesse mercado. Dessa maneira, eles precisam ser analisados, pontuando de que modo eles podem afetar as empresas e qual tem maior probabilidade de ocorrer. Podemos observar isso nas diferentes formas que as crises afetam cada ramo, como seria o caso de uma empresa da área de tecnologia da informação visar riscos diferentes dos riscos de uma empresa de roupas por exemplo.

Sendo assim, este estudo abordará os principais riscos financeiros atrelados as empresas do mercado de jogos eletrônico. Cada um deles será focado visando entender sua relação com a gestão de riscos, para que, assim, seja possível visualizar os benefícios e custos que estão atrelados a eles.

2.2.1 Risco de Crédito

Segundo Silva (2016, p.45): “A palavra ‘crédito’, dependendo do contexto do qual se esteja tratando, tem vários significados. Num sentido restrito e específico, crédito consiste na entrega de um valor presente mediante uma promessa de pagamento.” O autor ainda ressalta que o tomador de decisões de crédito precisa ter uma visão ampla em relação aos clientes, lucro adicional no aumento das vendas, ao aumento dos incobráveis decorrentes de má seleção dos clientes, além do aumento do investimento em contas a receber e estoque. Isso ocorre, pois a empresa, pensando em sua política de créditos, precisa saber se vai ser mais rigorosa em seu critério para seleção de clientes, o que conseqüentemente causaria uma redução no volume das vendas a prazo, chegando, muitas vezes, ao extremo de vender somente a vista. Por outro lado, se seus concorrentes forem mais flexíveis, podem ganhar parte do mercado que seria da empresa.

Dessa forma, medidas de avaliação de liberação de crédito é uma ação necessária a ser tomada pelas empresas para que a inadimplência seja reduzida e, em conjunto, faça com que as pessoas procurem regularizar seus débitos, para, assim, conseguir novos créditos no mercado (BERNARDES; REIS; HORITA, 2017). Uma empresa de jogos eletrônicos, por exemplo, ao criar o jogo para seu consumidor, ela estabelece um valor para aquele produto e conta com a venda daquele jogo para cobrir os custos e despesas e, assim, alcançar o lucro. Porém, em tempos de crise principalmente, o cliente pode não ter dinheiro em conta e necessitar de crédito para a aquisição do jogo. Sendo necessário, portanto, que a empresa analise o nível de crédito que pode liberar ao cliente, visando o risco de inadimplência.

Ao se realizar um investimento por exemplo, a empresa pode necessitar de um empréstimo de uma instituição financeira. Caso não se alcance a receita necessária para cobrir as despesas, deixando-a sem dinheiro para o pagamento de suas dívidas, a empresa se torna inadimplente. Segundo Martins (2001): “A concessão de crédito aos clientes gera custos e conseqüentemente provoca recursos comprometidos nas contas a receber, gerando para as empresas o risco de

inadimplência, além do risco da perda de outros negócios.” (apud ALMEIDA; p.9, 2009). A inadimplência caracteriza-se, portanto, pelo não pagamento de um empréstimo na data aprezada entre as partes (financiador e tomador de recursos). Sendo assim, é importante minimizar esse risco visto que se houver controle, principalmente da inadimplência, os riscos financeiros serão menores, e apenas irá crescer a movimentação econômica da empresa. Com algumas medidas criativas, os gestores conseguem manter o risco de crédito sob monitoramento, fazendo ainda as vendas aumentarem. As empresas que mantiverem o controle dos débitos dos usuários terão maiores chances de sucesso (BERNARDES; REIS; HORITA, 2017).

É preciso que haja cultura e consciência no ambiente das empresas de que o acompanhamento e controle do crédito são parte de um processo contínuo e de responsabilidade de todas as pessoas envolvidas com crédito e negócios (SILVA, 2016). Para o autor, essa lógica, embora adotada por instituições financeiras, mantidas as proporções vale o mesmo para as empresas que não são instituições financeiras.

2.2.2 Risco de mercado

De acordo com Oliveira e Pinheiro (2018):

O risco de mercado se associa às políticas monetárias entre países, assim como a seus interesses e fatores de produção relacionados. Câmbio, juros e preços de commodities e de ativos sofrem constante influência de variáveis geopolíticas, entre outras incertezas de mercado em relação à expectativa sobre essas economias. (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018, p. 72).

O mercado de jogos eletrônicos brasileiro, como demonstra uma pesquisa realizada pela Newzoo, terá uma receita de aproximadamente 12 bilhões no ano de 2021 (Revista Olhar Digital, 2021). Esse ramo de tecnologia também envolve negociações no exterior, o que o torna dependente de fatores como a variação cambial e a taxa de juros.

Para entender como o risco de mercado pode afetar uma empresa, basta olhar as principais crises globais financeiras ocorridas no passado, como a crise de

1929 e a crise de 2008, esta última, a qual começou em 2007 devido ao colapso dos empréstimos hipotecários nos Estados Unidos e se espalhou pelo mundo no ano seguinte. Essa crise ocorreu graças ao aumento da taxa de inadimplência dos mutuários *subprime* e a possível falta de capacidade do sistema bancário americano suportá-lo (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018),

O autor ainda destaca a necessidade da gestão de risco:

Essa inter-relação de mercados, de conflitos de interesse, de políticas de juros, de câmbio, commodities e preços de ativos – afetada pela política monetária e produtiva entre os países, supervalorizada pelo crédito e expansão de ativos e derivativos financeiros – torna a gestão do risco imprescindível. (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018, p. 85).

As taxas de juros também estão relacionadas com o risco de mercado, pois afetam toda a economia, a base de taxas pré e pós-fixadas, além de serem um instrumento de controle da inflação futura. Dessa forma, quanto mais incerteza se tem sobre a inflação, maior a probabilidade de variação das taxas de juros (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018). O mesmo autor, ainda ressalta que o risco cambial também se quantifica pela incerteza não prevista pelo mercado em relação à taxa de câmbio.

2.2.3 Risco de Liquidez

O conceito de liquidez está ligado a capacidade de se trocar a riqueza produzida por bens e serviços ou quaisquer outros tipos de ativos (NIKOLAOU, 2009, apud ROSSA, 2016), sendo assim, a disponibilidade de dinheiro em caixa para honrar os pagamentos com terceiros. Para Jorion (2003), o risco de liquidez pode ser dividido majoritariamente em:

- Risco de liquidez de financiamento
- Risco de liquidez de mercado

O risco de liquidez de financiamento, ou de fluxo de caixa, refere-se à incapacidade de honrar um compromisso financeiro em razão da falta de caixa e da incapacidade em levantar os recursos no mercado (JORION, 2003, apud ROSSA, 2016, p,14). Para Marion (2009) “Entre as três principais razões de falências ou insucessos de empresa, uma delas é a falta de planejamento financeiro ou a ausência total de fluxo de caixa e a previsão de fluxo de caixa (projetar as receitas e as despesas da empresa).” (MARION, 2009, p.118). Ou seja, a empresa precisa estar com esses indicadores atualizados, visando o planejamento financeiro para que o fluxo de caixa esteja projetado.

Já o risco de liquidez de mercado relaciona-se com a incapacidade de vender de imediato os ativos pelo preço esperado (MATZ; NEU, 2007, apud ROSSA, 2016). Para as empresas analisadas, será observado somente o risco de liquidez de financiamento, buscando compreender se elas possuem baixa ou alta liquidez.

Em uma situação de mercado perfeito, uma liquidez próxima a zero seria o ideal, visto que seria possível obter recursos a um custo razoável. No entanto, o mercado não é perfeito, o que torna as empresas mais conservadoras, mantendo um valor de caixa muitas vezes acima do necessário. Isso, muitas vezes, pode comprometer a rentabilidade do acionista, pois considera-se que o caixa é um ativo de baixo retorno. Por outro lado, em momentos de crises, as empresas podem ter mais flego para assimilar a queda da receita sem precisar recorrer a crédito com custos elevados (OLIVEIRA; PINHEIRO, 2018). Sendo assim, é interessante compreender como uma empresa de jogos faz a gestão de sua liquidez.

Percebe-se que os riscos financeiros estão, de certa maneira, conectados, pois o risco de liquidez é a falta de caixa, o que gera para a empresa uma má gestão financeira, deixando-a mais propícia a ser inadimplente. Com o controle da liquidez, espera-se que a empresa utilize menos recursos próprios para financiar investimentos.

2.2.4 Risco Operacional

Se a empresa tem perdas em seu ativo, pessoal, produção, clientes, receitas e outras resultantes de falhas, são oriundas de risco operacional. Embora ter-se chegado a esse consenso para o conceito desse risco, seu grau de complexidade é alto, aliado a um baixo nível de dados históricos confiáveis, tornou sua metodologia complicada, ou seja, como gerenciar esse risco (OLIVEIRA, 2018). Como também demonstra Jorion (1997, p.16), o qual avalia que os riscos operacionais "Referem-se às perdas potenciais resultantes de sistemas inadequados, má administração, controles defeituosos ou falha humana [...] também inclui fraude [...] e risco tecnológico."

2.2.5 Risco de Investimento

Por fim, as empresas de jogos eletrônicos necessitam investir no capital humano para elaboração dos jogos. Dessa maneira, investimentos são aplicações de recursos em ativos que geram algum tipo de retorno financeiro para o investidor (MACEDO JUNIOR, 2007, apud SILVEIRA, 2014, p.23).

O risco está na possibilidade de não haver o retorno deste investimento. Por exemplo, aposta-se no sucesso de determinado jogo, juntamente a um retorno financeiro que possa, não somente equilibrar o fluxo de caixa, mas também gerar lucro. Caso o investimento não resulte no objetivo esperado, é sinal de que não houve o retorno. Dessa forma, gerenciar os riscos de investimentos é importante pois as empresas de jogos eletrônicos criam produtos diversificados (jogos), os quais podem gerar problemas de sazonalidade, onde em determinado período se teve mais sucesso nos lançamentos e em outros não. É necessário, portanto, analisar se as empresas desse mercado em crescimento utilizam um gerenciamento de riscos e se é feito a otimização desses recursos financeiros para demonstrar a importância de sua utilização.

2.2.6 Risco Legal

Além dos riscos já mencionados no estudo, um que não deve ser esquecido é o risco legal, pois, ainda que a empresa desenvolva uma gestão desses demais riscos, se ela não estiver com sua parte jurídica, a qual os trâmites legais não estejam alinhados, ela pode se prejudicar. Dessa forma, Assi (2012), classifica o risco legal como:

Decorre de questionamentos jurídicos referentes às transações da organização, que podem gerar perdas ou contingências não previstas quando da realização de alguma transação comercial, como documentação das transações incorretas, descumprimento da legislação vigente, novas leis, decisões judiciais, análise de processos e defesas inadequadas etc. (ASSI, 2012, p.44).

2.3 GERENCIAMENTO DE RISCOS

Tendo isso em vista, primeiramente é necessário entender o significado do termo risco. Assim, risco pode ser entendido como a possibilidade de “algo não dar certo”, todavia, seu conceito vai além disso, no qual envolve a quantificação e qualificação da incerteza, tanto em perdas como em ganhos. Em finanças, por exemplo, se analisarmos a relação risco-retorno, quanto maior o nível de risco aceito, maior o retorno esperado num investimento (ASSI, 2012). Sob essa perspectiva, o risco também pode ser visto como algo não necessariamente negativo, mas que pode trazer ganhos.

Para Pereira (2006):

As organizações empresariais estão submetidas a diversos tipos de riscos. Esses riscos podem ser endógenos, ou seja, os que são gerados pela própria atividade, ou exógenos, que são provocados por atividades externas ou pelo azar. Assim denomina-se análise de

riscos o estudo de eventos que têm efeito sobre a atividade da empresa. (PEREIRA, 2006, p.105).

Sob este viés, novas empresas crescem condicionadas a esses riscos, pois, por se tratar de um negócio novo, o qual necessita ganhar espaço no mercado, torna-se dependente de riscos exógenos como, por exemplo, variação na bolsa, variação da oferta e demanda devido a fatores externos como uma pandemia. O mercado brasileiro de jogos eletrônicos tem atraído o interesse do consumidor como já relatado, porém, existem fatores exógenos desfavoráveis, como as circunstâncias tributárias referentes aos lançamentos ou a empreendimentos, somada a falta de capacidade de captação dos profissionais (CTS GAME STUDIES, 2011).

Os riscos endógenos estão correlacionados às atividades da empresa, os quais decorrem de fatores importantes como uma gestão financeira adequada que reflita na tomada de decisão. Sendo assim, dada a dificuldade de controlar os riscos exógenos, visto que eles são independentes às ações da organização, ter o controle dos riscos endógenos se torna fundamental para manter o equilíbrio na organização.

Para Damodaran (2009), o risco pode ser visto de outra forma, não apenas como algo relacionado a perda, mas também, sobretudo, de um ponto de vista positivo, representando também uma oportunidade em termos de ganhos, a qual está em busca de um retorno maior. Com isso, a organização pode assumir uma quantidade de riscos elevados visando alcançar seus objetivos, por exemplo, um investimento na criação de um jogo, o qual altera o fluxo de caixa da empresa e de certa forma, traz o risco de se ficar sem dinheiro.

Desta forma, a gestão desses riscos se torna fundamental, à medida que, além de prevê-los, é possível também mensurá-los, visando obter ganhos. Portanto, “O gerenciamento de riscos avalia a abordagem de atuação da empresa, considerando o seu apetite ao risco, identificando eventos em potencial capazes de afetá-la ou beneficiá-la [...]” (TRIVELATO; MENDES; DIAS; 2017).

Para Assi (2012):

Gerenciar riscos dentro de uma organização é parte fundamental do planejamento estratégico, e exige processos contínuos e estruturados, desenhados de acordo com a realidade de cada

organização. Um gerenciamento eficaz de riscos é dado pela qualidade da estrutura de sua governança, que inclui estratégia, cultura, processos e tecnologia utilizados pelas organizações. (ASSI, 2012, p.11).

Realizar uma gestão financeira é essencial para manter uma margem de segurança para gastos imprevistos, caso não seja possível quitar as dívidas. Ter esse controle financeiro reduz o risco de inadimplência também, visto que se tem um melhor controle do fluxo de caixa, tendo como consequência a informação das entradas e saídas de caixa. Dessa forma, “fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.” (SILVA, 2018, p.39).

Para Mazakazu (2019):

A adequada gestão do caixa tem o objetivo de garantir a liquidez suficiente para assegurar a manutenção das atividades da empresa. O processo de acompanhamento, interpretação e revisão contínua do fluxo de caixa permite a manutenção de saldos mínimos para suprir as necessidades emergenciais de caixa. Geralmente, estão presentes as incertezas nos recebimentos e eventuais imprevistos que podem ocorrer. Por não proporcionarem retornos operacionais, os saldos mínimos de caixa devem ser os menores possíveis. (MAZAKAZU, 2019).

A gestão financeira, então, também é importante para a gestão de riscos, visto que muitos desses riscos são causados por uma má gestão de fluxo de caixa, uma má análise de créditos, entre outros já citados. Com isso, é importante saber como as empresas desse mercado avaliam a gestão financeira, ou seja, se ela faz uma diferença na gestão dos riscos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente seção aborda os procedimentos metodológicos a serem utilizados para o desenvolvimento da pesquisa, no que se refere ao método escolhido, como serão coletadas e organizadas essas informações, para, por fim, realizar sua análise.

3.1 MÉTODO ESCOLHIDO

Visto que a pesquisa tem um caráter exploratório, tendo como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, a análise será qualitativa. Para Silva (2005), a análise qualitativa significa:

considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem. (SILVA, 2005, p.20).

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados será realizada através de entrevistas, sendo seu roteiro direcionado aos gestores financeiros das empresas. Entende-se importante que a pesquisa seja realizada diretamente com as empresas, pois, através de perguntas abertas e fechadas, é possível analisar a percepção desses gestores. Além disso, por se tratar de uma pesquisa com caráter exploratório, será realizada a análise por parte de duas empresas.

A razão pela qual este estudo traz um conjunto pequeno de empresas (somente duas), é a dificuldade e complexidade de se trazer uma amostra de empresas desse mercado e conseguir identificar quais empresas que realizam a gestão como também em relação a importância do gerenciamento de riscos. Por isso, optou-se por duas empresas – e não apenas uma -, dada oportunidade de enriquecer a pesquisa trazendo mais uma empresa para realizar uma análise comparativa de como cada uma aponta a importância da gestão de riscos. Foi realizada uma pesquisa de mercado no Brasil sobre as principais empresas desse ramo e, após uma análise delas, optou-se pela escolha de duas localizadas no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, em razão da facilidade de contato entre o autor da pesquisa e as empresas. Também, visando trazer uma comparação com essas empresas, serão abordados alguns dados da empresa Wildlife Studios e estratégias relacionadas a riscos que os gestores escolheram. Fundada em 2011, a empresa de maior sucesso no mercado brasileiro apresentou um crescimento significativo nos últimos anos.

3.3A PESQUISA

Para alcançar os objetivos propostos deste trabalho, utilizou-se uma pesquisa de caráter qualitativo e exploratório. Dessa forma, para entender melhor como essas empresas visualizam a gestão de risco, é preciso compreender, num primeiro momento, como essas empresas avaliam o mercado de jogos eletrônicos, ou seja, conhecer esse segmento de mercado através das percepções desses gestores financeiros. Primeiramente, buscou-se as percepções da empresa sobre o mercado e, também, sua forma de atuação nele. Dessa maneira, foram coletadas informações que pudessem contextualizar a empresa nesse mercado, como por exemplo, os desafios enfrentados por uma empresa de jogos eletrônicos, qual o principal gargalo para seu crescimento.

Na parte intermediária da entrevista, com o intuito de não influenciar o entrevistado, algumas perguntas foram abertas, enquanto outras fechadas (de múltipla escolha). Sendo assim, foi questionado quais os principais riscos que a empresa identifica e a ordem de relevância deles para empresa. Ao final da entrevista, foi abordado o tema de gestão de riscos em um contexto mais amplo,

cujo objetivo é identificar se a empresa realiza uma gestão em cima de cada um dos riscos trazidos neste referencial teórico, e, se caso sim, como é realizado feito. Desta forma, seguindo a ordem dos objetivos específicos deste estudo, é possível coletar informações dos riscos identificados pelas empresas, para posteriormente, chegar-se a uma percepção mais abrangente da gestão de riscos desse segmento por parte dos entrevistados.

Foi utilizado para a entrevista em profundidade, o questionário que compreenderá a pesquisa qualitativa deste estudo e encontra-se no Apêndice A.

3.4 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram organizados por ordem de entrevista. Dessa forma, foi realizado uma tabulação dos resultados por assunto em cada etapa do questionário, que pode ser dividido em três etapas. A primeira, das perguntas de 1 a 6, tratava-se da categoria referente ao contexto da empresa no mercado de jogos eletrônicos. Nessa etapa, o intuito das perguntas é demonstrar como essas empresas estão inseridas no mercado de jogos eletrônicos, pontuando as oportunidades e desafios desse mercado. Elas se mostram essenciais para atingir os objetivos específicos desta pesquisa, visto que ela busca analisar as empresas desse ramo de mercado que cresce cada vez mais. Em seguida, das questões 7 a 10, foram abordados os riscos que a empresa identificava. Essa etapa é fundamental para delimitar os principais riscos para a empresa e, assim, perceber se há uma gestão de riscos para eles. Dessa forma, alcançou-se outro objetivo específico do estudo. As perguntas restantes se relacionam com cada um dos riscos mencionados nesse referencial teórico, com o intuito de entender como cada um deles afeta a empresa, além de identificar, conforme um dos objetivos específicos, se houve uma gestão desses riscos para esse resultado. Por fim, as últimas três perguntas visam ilustrar a perspectiva dos gestores financeiros sobre o gerenciamento de riscos, ou seja, como eles visualizam essa gestão no desempenho da empresa a longo e curto prazo.

A interpretação dos dados será realizada de forma objetiva, comparando as informações obtidas de cada empresa. Com isso, será analisado se as empresas

realizam a gestão de riscos e qual sua importância em cada uma das ferramentas financeiras. Além disso, com a análise dos dados, será possível compreender a relevância do planejamento financeiro para a gestão de riscos no que se refere a financiamentos de curto e longo prazo. Ou seja, mostrar como a gestão de riscos financeiros pode antecipar ameaças e ser um elemento essencial na tomada de decisão.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta Seção, são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada nas duas empresas e ao final, as percepções alcançadas pelo autor da pesquisa. Dessa forma, busca-se visualizar como as empresas lidaram com cada um dos riscos abordados neste trabalho e a relevância da gestão de riscos para elas.

4.1 OPORTUNIDADES DO MERCADO DE JOGOS ELETRÔNICOS

A empresa 1 (E1), localizada em Porto Alegre, vem se destacando nesse mercado cada vez mais competitivo e sendo uma empresa referência na área. O entrevistado atua como gerente financeiro nela, e, num primeiro momento, houve uma conversa informal via telefone, na qual foram abordados os principais aspectos da pesquisa, para que em seguida ele respondesse o questionário (apêndice A). A empresa 2 (E2), nomeada VOX Studio, também está situada no Rio Grande do Sul, em Porto Alegre, e possui grande visibilidade no cenário nacional, estando entre as principais empresas desse mercado. O entrevistado da empresa – durante a pesquisa, será identificado como entrevistado 2 (ET2) - atua como Diretor Executivo na área de finanças e, através de conversas informais via e-mail sobre o tema, foi solicitado para que ele respondesse o questionário.

Num primeiro momento, é importante contextualizar o mercado de jogos e compreender como ele é visto por parte das empresas. Sendo assim, ambos entrevistados caracterizam o mercado de jogos eletrônicos atualmente como “em alta”, o qual se destaca o fato de haver a opção “em desenvolvimento normal”, visto que esse mercado é recente – comparado aos demais ramos da economia, os quais já estão segmentados há bastante tempo -, é importante perceber sua rápida ascensão na visão dos gerentes financeiros dessas empresas.

Em contrapartida, com o objetivo de compreender os desafios desse mercado, foi questionado “quais são os principais desafios que uma empresa de

jogos eletrônicos enfrenta no processo de criação de jogos?”, para os dois entrevistados, a escassez da mão de obra especializada é um desafio a ser enfrentado, ou seja, encontrar profissionais qualificados. O entrevistado 2 ainda cita como obstáculo a questão de financiar jogos, enquanto o entrevistado 1 a alta concorrência no mercado de tecnologia. Isso mostra que o desenvolvimento de um jogo não passa somente pela ideia, mas que também é necessário saber qual o meio pelo qual esse jogo vai ser financiado. Isso, muitas vezes, pode estar relacionado ao capital de giro da empresa que, por não estar equilibrado naquele momento, a empresa não possui recursos suficientes para financiar um jogo e acaba perdendo oportunidades, nas quais em um mercado tão concorrido pode fazer a diferença a longo prazo. Neto e Silva (2012, p.1) destacam que “Uma administração inadequada do capital de giro resulta normalmente em sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência.”.

Em relação a alta concorrência do mercado de tecnologias, é possível ver essa evolução ao longo das duas primeiras décadas do século XXI, onde o ser humano desenvolveu meios através da tecnologia que fizeram com que a velocidade de propagação das informações chegasse de um lado do planeta ao outro em questões de segundos. Além disso, o desenvolvimento de jogos, o qual antigamente era mais comum ter seu foco em consoles, computadores e outros meios, mas que hoje já pode ser utilizado através de smartphones. Isso tudo movimenta um capital muito relevante – como abordado anteriormente, influenciando até no PIB do país -, que acaba por impactar na economia do país.

O Diretor Executivo de Finanças da VOX Studio respondeu como principal gargalo para o crescimento da empresa – novamente como já demonstrou em questionamento anterior - o financiamento dos jogos. O entrevistado 1 preferiu não responder à pergunta, dessa forma, é importante destacar que nem todas as perguntas do questionário foram respondidas.

Antes de focar nos riscos, buscou-se compreender como a empresa gerencia suas metas e se existia uma revisão mensal dos indicadores econômico-financeiros. Desse modo, foi questionado se “existe uma meta de jogos a ser criada por mês/ano?”, as duas empresas não possuem meta mensal ou anual de jogos a

serem lançados, porém o ET1 pontua que a empresa controla os prazos de um projeto através de “milestones”.

Tratando-se da contabilidade das empresas, o ET1 relata “A contabilidade propriamente dita é externa, no entanto todos os registros são realizados internamente e verificados em conjunto com o escritório contábil e analisada internamente. Pelas dimensões da empresa não faz sentido uma equipe inteira dedicada, o custo seria muito superior, além disso em conjunto ao trabalho de contabilidade é prestado um serviço de consultoria.” O ET2 separa a contabilidade da empresa em financeira e gerencial, sendo a primeira, juntamente aos impostos, realizada fora da empresa, já a segunda é feita internamente. Ele destaca o fato de que as informações que surgem da contabilidade financeira são fundamentais para a tomada de decisão estratégica da empresa. A informação contábil-financeira é relevante se for capaz de fazer a diferença nas decisões tomadas pelos gestores, mesmo que estes não a considerem em suas decisões, pois a informação para ser relevante, deve ter um valor preditivo ou confirmatório (MALACRIDA; PACCEZ; YAMAMOTO, 2019).

Outro questionamento foi relacionado ao controle das finanças das empresas: “é realizada periodicamente uma análise dos indicadores econômico-financeiros? Se sim, como é feita?”, dessa forma, os indicadores econômico-financeiros estão relacionados com os riscos financeiros que a empresa enfrenta. A empresa 1 o realiza mensalmente através da atualização de seus dados contábeis, relatórios gerenciais e uma revisão orçamentária com devidos ajustes. Já a VOX Studio (E2), faz esse controle mensalmente e sua análise é feita trimestralmente após o fechamento dos balanços.

4.2 RISCOS FINANCEIROS

Qualquer empresa fica suscetível a diversos riscos financeiros, sendo assim, nessa pesquisa foram mencionadas alguns dos principais que poderiam afetar as empresas. Dessa forma, primeiramente, foi questionado quais eram os principais riscos financeiros que a empresa identificava, conforme a tabela abaixo.

Tabela 1 - Riscos Financeiros**Inadimplência dos clientes (riscos de crédito)**

Falta de Gestão Financeira
Endividamento Elevado
Liquidez e descasamento entre recebimentos e pagamentos
Maus investimentos
Variação Cambial
Outro

Tendo a opção de marcar mais de uma resposta, o ET1 marcou apenas “variação cambial”, enquanto o ET2 identificou somente a “inadimplência dos clientes (riscos de crédito)”. Em relação a variação cambial, é possível compreender quando analisamos o preço do dólar, cuja flutuação influencia desde multinacionais e investidores, até empresas de pequeno e médio porte. Oliveira (2018), contextualiza o risco de mercado no Brasil, o qual, segundo a autora:

É fato que no Brasil há um problema crônico de gastos públicos não compatíveis à produção realizada, o que gera um ciclo vicioso de inflação e de falta de credibilidade, gerando riscos elevados presentes na taxa de juros, o que repercute em política monetária com aplicação contínua de taxas de juros elevadas. Em síntese, se não trabalhadas as causas sobre as incertezas, também não se reduzem os riscos intrínsecos a todo o processo – risco cambial, risco país, de juros e outros. (OLIVEIRA, 2018, p. 77).

A inadimplência dos clientes também é um risco que pode prejudicar demais no desempenho da empresa, pois se a empresa não possuir o dinheiro em caixa naquele período para arcar com os custos e as despesas, terá de recorrer a recursos próprios ou buscar outra fonte (empréstimo) para manter as contas em dia.

Após verificar os principais riscos que as empresas identificavam, foi questionado se existe algum planejamento para antecipar esses riscos mais relevantes, tendo como resposta “sim” de ambas as empresas. A VOX Studio realiza, conforme o ET2: “Fazemos uma análise de riscos no momento da criação do

planejamento estratégico.”, enquanto a empresa 1: “Acompanhando diariamente esses fatores de risco e ajustando as políticas sempre que necessário.”.

Percebe-se assim, que a VOX Studio opta por antecipar esses riscos no momento do planejamento estratégico, ou seja, viabiliza que esses riscos sejam analisados com antecedência, evitando possíveis “surpresas”. Já a empresa 1, com uma política de controle diário, fica suscetível a enfrentar riscos sem ter uma política que delegue seus funcionários de como lidar com eles - embora não signifique que a empresa não consiga controlá-los, mas que pode enfrentar maior dificuldade.

Segundo Flaporti (2018), o planejamento estratégico significa:

A estratégia organizacional refere-se ao conjunto de decisões, relacionadas às metas e aos objetivos em longo prazo e seu impacto sobre o futuro da organização. À medida que implementa sua estratégia, a organização precisa rastrear os resultados e monitorar as mudanças que estão ocorrendo, tanto no seu ambiente interno como no seu ambiente externo, respondendo adequadamente a elas. (FLAPORTI, 2018, p.25).

4.3 GESTÃO DE RISCOS

Para os dois gestores financeiros, realizar um gerenciamento desses riscos impactaria no desempenho da empresa de forma “positiva a curto e médio prazo” dentre as opções de “indiferente”, “longo prazo” e “negativamente”. A gestão do risco é importante, pois assumir um risco e conseguir controlá-lo, é a possibilidade de o valor da empresa aumentar (DAMODARAN, 2009). Além disso, principalmente, um bom gerenciamento de riscos também está relacionado a uma boa gestão de fluxo de caixa e, conseqüentemente, um capital de giro no qual os recursos disponíveis em caixa não podem ser inferiores à soma das despesas e contas a pagar.

Nesse sentido, é importante que a empresa tenha alguma forma de controle para auxiliar na gestão financeira. Pensando nesse aspecto, foi questionado “Quais formas de controle a empresa utiliza para auxiliar na gestão financeira? A

empresa utiliza algum software para o gerenciamento financeiro?” o gerente de finanças da VOX Studio respondeu que a empresa utiliza duas ferramentas de controle, o Quickbooks Online para gerar balanços e o Fathom para análise dos indicadores. O primeiro é um pacote de software de contabilidade desenvolvido e comercializado pela empresa Intuit. Seus produtos são voltados principalmente para pequenas e médias empresas e oferecem aplicativos de contabilidade, bem como versões baseadas em nuvem que aceitam pagamentos comerciais, gerenciam e pagam contas e funções de folha de pagamento (QUICKBOOKS, 2021). O gerente da empresa não especificou qual a forma de assinatura a empresa adquiriu, se era Quickbook Básico ou Quickbook Plus, todavia já demonstra que a empresa utiliza uma ferramenta de controle financeiro. A empresa 1 utiliza como ferramenta de controle o ERP, sistema de folha e benefícios todas da empresa e o sistema plano de planejamento orçamentário. O ERP é um sistema de informação que interliga todos os dados e processos de uma organização, ou seja, ele automatiza e integra dados, proporcionando maior produtividade, segurança e redução de custos com a automatização de relatórios de vendas, finanças e recursos humanos. Importante destacar que não cabe a essa pesquisa entrar no mérito da qualidade dessas ferramentas, mas sim explorar sua importância para a gestão de riscos financeiros.

Para investir em softwares de controle como esses, criação de jogos, e mão de obra qualificada, além de outros gastos, as empresas buscam alavancar seu crescimento através do financiamento de recursos financeiros, sendo muitas vezes ou de capital próprio ou de capital de terceiros. Logo, questionou-se “Para financiar o crescimento da empresa, quais recursos financeiros são utilizados?” com duas opções de respostas “Capital de Terceiros” e Capital Próprio”, tendo como resposta por parte das duas empresas “Capital Próprio”.

Embora varie conforme o ramo de mercado, de forma geral, quando o Capital de Giro é menor que a Necessidade de Capital de Giro (NCG), o saldo em tesouraria (ST) é negativo e a empresa é obrigada a buscar financiamentos de curto prazo, com juros mais altos, pouco prazo para pagamento e exigências de garantias. É nesse momento que a empresa passa a correr riscos, pois a continuidade de seu negócio depende dessa captação de recursos. Isso ocorre pois a empresa fica dependente de ações de terceiros, como por exemplo, se o banco cessa o crédito,

esta pode entrar em colapso (OLIVEIRA, 2018). Sendo assim, verifica-se que ambas as empresas conseguem financiar seus investimentos através de capital próprio.

Dado que as duas empresas utilizam o capital próprio para financiar esses recursos, o que acontece caso um jogo que está sendo desenvolvido não alcançar a meta esperada, ou seja, como seria realizado esse planejamento em cima desse risco? Os entrevistados tinham três opções de respostas: “A empresa utiliza recursos próprios para financiar possíveis fracassos”; “Existe um plano de segurança que permite que um jogo não alcance a meta obrigatoriamente”; “Outro”.

Nessa situação, o ET1 respondeu: “existe um plano de segurança que permite que um jogo não alcance a meta obrigatoriamente”, enquanto a VOX Studio, através de seu diretor executivo de finanças, respondeu: “a empresa utiliza recursos próprios para financiar possíveis fracassos”. Percebe-se, portanto, que a E1 tem uma maior precaução nesse sentido, pois, embora a empresa financie seus investimentos com capital próprio, num eventual não retorno, a empresa ainda tem um plano de segurança.

Na etapa seguinte, o questionário buscou compreender a relação de cada um dos riscos financeiros – abordadas nesse referencial teórico -, para analisar a relevância da gestão de riscos nas empresas. Dessa forma, investimentos de alto valor, por exemplo, geram uma expectativa de um bom retorno. Com isso, notou-se que as empresas divergem nesse sentido, visto que a E1 realiza uma análise dos riscos e de retorno do capital investido, ou seja, sua viabilidade econômica, enquanto a empresa 2 (VOX) não realiza a análise da viabilidade econômica.

O risco de liquidez está entre uma das principais razões que levam uma empresa a falência ou ao seu insucesso, conforme demonstrou Marion (2009). Com um controle da liquidez, se espera que a empresa que não dependa apenas de capital de terceiros – os quais, muitas vezes, são escassos. Por isso, é importante que haja dinheiro em caixa, ou seja, um excedente de capital. Questionou-se, então: “pensando na disponibilidade de dinheiro em caixa para honrar os pagamentos com terceiros, como você avalia a liquidez da empresa atualmente?” as duas empresas classificaram sua liquidez como “com excedentes de capital” e “excelente”, respectivamente.

Além disso, tratando-se do risco de crédito, as duas empresas possuem reservas para arcar com as despesas caso a empresa não alcance a receita necessária. Percebe-se, então, que elas apresentam uma gestão financeira equilibrada, ou seja, com excedente de capital, quando se analisa sua liquidez, além de reservas para evitar o risco de inadimplência. Logo, pontua-se que a empresa realiza uma gestão desses riscos, que, até o momento, tem se mostrado importante.

Para manter o fluxo de caixa equilibrado, a empresa deve focar em elementos como negociar as contas a pagar ou se atentar a cumprir metas. Dessa forma, foi questionado quais seriam os elementos fundamentais para manter o fluxo de caixa equilibrado, dentre as opções estavam: realizar um planejamento a longo prazo, negociar contas a pagar, cumprir metas de vendas, outros. Ambos os entrevistados pontuaram “realizar um planejamento a longo prazo (gestão de riscos)” dentre todas as opções. Com isso, nota-se que a gestão de riscos, para as duas empresas, é mais importante para uma gestão do fluxo de caixa do que visar vendas por exemplo.

O gerenciamento de riscos não é apenas uma forma de “prever crises”, mas se elaborado de uma forma correta e organizada, se torna uma estratégia para alavancar a empresa. É possível perceber isso com as respostas dos gerentes financeiros. Damodaran (2009, p.365), destaca como um dos princípios da gestão de riscos: “O risco é uma mescla de possibilidades de ganhos e de possibilidades de perdas. A boa gestão do risco não diz respeito a buscar ou evitar o risco, mas a manter o correto equilíbrio entre as duas escolhas.”.

Sob essa perspectiva, é impossível não pensar em crises como a causada pela pandemia no final do ano de 2019 até o presente. Embora seja uma crise atípica – o mundo moderno nunca enfrentou algo parecido -, muitas empresas quebraram por justamente não ter uma gestão financeira equilibrada, ou um plano reserva que suportasse pelo menos alguns meses a paralisação do comércio. Ainda que isso não afete da mesma maneira empresas de grande porte e empresários autônomos, a gestão de riscos é fundamental, pois ainda que sua receita seja afetada, a empresa consegue minimizar riscos de crédito, liquidez, além de realizar uma gestão financeira.

Questionou-se “como a pandemia afetou financeiramente a empresa? “A E1 não sofreu impacto pela pandemia e a VOX Studio (E2) a classificou como “teve pouco impacto”. Desse modo, ainda que muitas empresas tenham sido prejudicadas pela crise causada pela Covid-19, houve empresas que viram essa crise como uma oportunidade para crescer. No caso dessas empresas de tecnologia, como é o caso das estudadas no presente trabalho, não demonstraram ter tido impacto positivo ou negativo.

Além disso, pensando em outros tipos de crises, como uma no mercado financeiro – como exemplo, a crise de 2008 -, foi questionado se as empresas possuíam algum planejamento para possíveis crises drásticas como a atual, tendo como resposta “não” por parte dos dois entrevistados. Nesse sentido, percebe-se que as empresas não possuem uma preocupação com possíveis crises que podem afetar a área de TI por exemplo, ou uma eventual crise de mercado que afete essa área. Além disso, o entrevistado 1 relatou uma dificuldade causada pela variação cambial, logo poderia haver um planejamento específico com foco nessas variações, onde se consiga prever resultados até em eventos hipotéticos ruins para a empresa. Ainda assim, devido ao que relataram, a gestão de riscos financeiros se mostrou importante para ambas as empresas e, devido a isso, tiveram pouco ou nenhum impacto com a pandemia.

É importante analisar o quanto uma gestão financeira equilibrada afeta na tomada de decisão dos gestores. Isso é, o momento em que é necessário decidir quando, quanto e como investir. No lançamento de um jogo por exemplo, o gestor necessita saber quanta mão de obra qualificada é preciso para desenvolver aquele jogo. O entrevistado 1, por exemplo, relatou a falta de mão de obra qualificada no mercado para desenvolver os jogos e a alta concorrência do mercado de tecnologia. Logo, um gestor que se encontra nessa situação, precisa olhar as contas da empresa e ter certeza de que o investimento nesse profissional qualificado vai trazer um retorno mínimo esperado. Além disso, com uma gestão bem elaborada, é possível saber quando assumir o risco.

Segundo Damodaran (2009):

A medida final mais completa de uma boa assunção de riscos é a possibilidade de o valor da empresa aumentar em função disso. Essa possibilidade, por sua vez, será determinada pela possibilidade de os efeitos positivos em se assumir riscos – maiores retornos excedentes ao custo de capital durante um período de crescimento maior – excederem os efeitos negativos – receitas mais voláteis e um custo de capital potencialmente maior. (DAMODARAN, 2009, p.340).

Tendo em vista esses aspectos, questionou-se “Na sua opinião, ter uma gestão financeira equilibrada, afeta na tomada de decisão dos gestores?”, as opções de respostas foram classificadas num nível de 1 a 4, a de menor “não afeta”, seguida de “afeta pouco”, “afeta”, e o grau mais relevante “afeta muito”. Destaca-se que ambos os entrevistados responderam “Afeta muito”.

Por fim, buscou-se entender como os entrevistados avaliam o gerenciamento de riscos financeiros na empresa. Dentre as opções de resposta, havia “afeta positivamente o desempenho”, “afeta negativamente o desempenho”, “afeta o crescimento da empresa no mercado” e “indiferente”. O Diretor Executivo de Finanças da VOX Studio avalia que essa gestão afeta o crescimento da empresa no mercado, já o Gerente de finanças da empresa 2 visualiza como “afeta positivamente o desempenho”. Ainda que a presente pesquisa não possua um caráter quantitativo, é possível perceber, até por serem empresas que atuam no mesmo mercado, onde elas convergem e divergem. Além disso, devido a gestão de riscos ser também uma forma de estratégia para alavancar a empresa, pode haver essa divergência quanto ao seu desempenho na empresa, seja de curto ou longo prazo. É possível ver isso pois ambos os entrevistados entendem que a gestão de riscos financeiros influencia positivamente a curto e médio prazo.

Isso vai de acordo com o que diz Fraporti (2018):

[...]o sucesso de uma organização está cada vez mais dependente de um gerenciamento de riscos eficaz, pois se na atual conjuntura de mercado a organização não gerenciar seus riscos, existem grandes chances de ir ao fracasso. O gerenciamento de riscos identifica a probabilidade e o impacto que os riscos causam ao projeto,

possibilitando que ações sejam tomadas para garantir o sucesso do projeto. (FRAPORTI, 2018, p.30-31).

Mesmo com uma gestão de riscos mais simplificada em alguns aspectos, as duas empresas demonstraram que ela é essencial tanto para o crescimento da empresa no mercado, como para melhorar seu desempenho a curto e médio prazo. Portanto, para aqueles que pensam em investir nesse mercado, é necessário se atentar a isso.

Pensando-se em novas empresas e investidores desse mercado, questionou-se: “Quais cuidados (na área financeira) você recomendaria para alguém que quer atuar nesse mercado de jogos eletrônicos??” o Diretor de Finanças da VOX Studio respondeu “Um planejamento estratégico e um planejamento orçamentário ajuda bastante, minimizando surpresas futuras indesejadas.”. Para o gerente de finanças da E1:” A necessidade de um capital de giro relevante, pois geralmente são projetos de médio ou longo prazo de desenvolvimento e/ou parceiros que possam suportar esse processo.”. Com isso, percebe-se que, apesar das empresas pontuarem aspectos diferentes em determinados elementos, as respostas estão relacionadas, pois a realização de um planejamento orçamentário e um planejamento estratégico é pensada, também, para se ter um capital de giro que possa ao menos manter o financiamento dos projetos.

Importante destacar que, embora a gestão de riscos seja importante para qualquer empresa, ela necessita de fatores para funcionar, como pessoas qualificadas, sistemas confiáveis e estar na cultura da empresa. Conforme Fraporti (2018):

Cabe ressaltar que os profissionais envolvidos no gerenciamento de riscos devem ser qualificados, e os sistemas computacionais e bancos de dados utilizados precisam ser confiáveis. Além disso, o gerenciamento de riscos precisa ser compreendido como uma filosofia, fazer parte da cultura e estar integrado à gestão e à operação da organização como um todo. Portanto, é possível o maior

compromisso e responsabilidade dos gestores, resultando em uma organização melhor gerenciada em todos os aspectos, inclusive nos riscos. (FRAPORTI, 2018, p.72).

Com o questionário, foi possível perceber que para as duas empresas do mercado de jogos eletrônicos, a gestão de riscos foi importante para elas. Contudo, nenhuma demonstrou possuir um planejamento mais elaborado em cada um dos problemas identificados, como o caso do risco de mercado e risco de crédito. Ao que parece, devido a ser um setor em alta no Brasil, e no mundo, levando conseqüentemente as empresas a estarem com excedentes de capital (alta liquidez), uma gestão dos riscos bem elaborada não é prioridade para as empresas.

No caso dessas empresas, não existem estruturas organizacionais formais para a gestão de riscos, ou seja, tudo é realizado conforme necessidade. Embora os gestores das empresas relatarem que existe um planejamento para evitar riscos mais relevantes, quando abordados exclusivamente, alguns destes riscos não possuíam uma gestão. A empresa 2, por exemplo, não realiza uma análise de riscos e retornos quando se tratando de investimentos. Outro ponto, é quando se trata de crises mais graves ou atípicas – como a da Covid-19 -, as empresas não possuem um planejamento para esse tipo de crise.

Na tabela a seguir, é demonstrado como cada empresa visualizou os riscos financeiros e, de forma geral, a gestão de riscos.

Tabela 2 - Comparação dos Riscos nas duas empresas

EMPRESA	Análise de viabilidade econômica	Liquidez da empresa	Reservas emergenciais	Planejamento em torno de crises mais drásticas (como a Covid-19)	Risco mais relevante para a empresa
Empresa 1	Realiza	Excelente	Existem reservas	Não	Risco de mercado

Vox Studios	Não realiza	Excelente	Existem reservas	Não	Risco de Crédito
-------------	-------------	-----------	------------------	-----	------------------

Através dessa tabela, é possível perceber algumas divergências entre as empresas em alguns aspectos. A viabilidade econômica, por exemplo, só é realizada pela empresa 1, ou seja, uma análise do risco e retorno ao se realizar um investimento. Percebe-se, também, que ambas as empresas estão com excedentes de capitais, o que torna compreensível algumas das respostas do questionário, como no caso de reservas emergenciais e o fato delas utilizarem recursos próprios para realizar financiamentos.

É necessário analisar, também, como a empresa de jogos de maior sucesso no Brasil cresceu tão rapidamente e, conseqüentemente, se tornou uma empresa global. Serão trazidos alguns elementos já mencionados no estudo, como a viabilidade econômica e a dificuldade em encontrar profissionais qualificados no mercado. Além disso, é essencial essa análise, dado que também possibilita compreender melhor esse setor. Sendo assim, a empresa Wildlife será abordada de forma breve nesse estudo.

Fundada no Brasil em 2011, a empresa começou na casa dos fundadores da empresa com um investimento de US\$ 100. Em nove anos, lançou mais de 60 jogos, com mais de 2 bilhões de downloads ao redor do mundo, crescendo e se tornando uma organização global. Em uma entrevista ao jornal Estado de São Paulo, um dos fundadores da empresa relata que o Brasil é um país com muito talento em tecnologia, todavia com pouca experiência. Dessa forma, os fundadores da empresa optaram por buscar profissionais fora do país. Além disso, quem tem experiência na criação de jogos, acaba recebendo propostas de países de economia e políticas estáveis (FOLHA DE S. PAULO, 2020).

Outro elemento a se destacar dessa empresa, conforme entrevista dos fundadores com o jornal Folha de S. Paulo, é a boa reputação entre analistas de venture capital (modalidade de investimento na qual recursos são aplicados em empresas com expectativa de crescimento rápido e rentabilidade alta). Desse modo, hoje a empresa já é avaliada em US\$ 3 bilhões.

A empresa de games mobile, dessa forma, chamou a atenção de diversos investidores, como o fundo de investimentos Vulcan Capital, o que fez com que a empresa levantasse US\$ 120 milhões. A empresa passou, então, a valer, em 2020, mais de US\$ 3 bilhões (WILDLIFE, 2020). A estratégia que a empresa utilizou para crescer nesse mercado, foi, além de entrar no início da ascensão dos smartphones, segundo a consultoria especializada em games Newzoo, a tomada de decisão dos líderes em oferecer jogos de graça e depois vender melhorias dentro do aplicativo, enquanto concorrentes apostavam na cobrança. O gerenciamento de riscos financeiros é fundamental nesse sentido, pois realizar uma viabilidade econômica, pensando no risco e retorno daquele investimento, pode trazer uma diferença a longo prazo.

Com isso, percebe-se que, para a empresa ter essa rápida expansão no mercado, foi necessário que os gestores da empresa fizessem uma análise do segmento de tecnologia, mas também que corresse certo risco – como oferecer jogos gratuitos -, para, então, hoje ter mais de 100 milhões de usuários ativos em seus jogos, além de mais de 700 funcionários em escritórios ao redor do mundo (FOLHA DE S. PAULO, 2020).

4.3.1 Crises mais drásticas

Outro elemento a se destacar, é o planejamento por parte das empresas quanto a possíveis crises externas, como a de 2008 e a covid-19. A empresa 1 pontua como risco mais relevante o risco de mercado, pois a variação cambial afeta a empresa diretamente. Tendo isso em vista, a empresa não possui um planejamento mais complexo, o qual minimize esse risco, ou seja, caso ocorra uma crise de mercado que afete a variação do câmbio de forma relevante, a empresa não estaria preparada. Ainda que isso não signifique que a empresa entrasse em uma crise, ela perderia força no mercado.

Sendo assim, percebe-se que as duas empresas possuem um planejamento estratégico para antecipar os riscos mais relevantes, porém, de curto a médio prazo – o que vai de acordo com a resposta dos entrevistados sobre de que forma a gestão de riscos afeta uma empresa. Tratando-se de crises mais drásticas,

nenhuma delas possui um planejamento, sendo assim, embora as duas empresas classifiquem o gerenciamento de riscos como positivo para a empresa e, também, responsável pelo crescimento no mercado, não há um planejamento para crises inesperadas.

Por fim, as duas empresas demonstraram como dificuldade nesse mercado, encontrar profissionais qualificados. O que mostra a necessidade de uma gestão de riscos nesse sentido também, pois, com isso, é possível realizar um planejamento que englobe as duas possibilidades de um profissional qualificado ou não, e a atenção na hora da contratação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado de jogos eletrônicos, como se demonstrou ao longo deste estudo, está crescendo cada vez mais. O ramo é visto como algo atraente para os investidores, o que não é surpresa, principalmente, devido aos rápidos avanços tecnológicos ao longo deste século. Vemos essa evolução em diversos aspectos da sociedade, por exemplo, no mundo do trabalho, muitas empresas já adotam o trabalho híbrido em razão de se realizar o mesmo serviço em casa. O que só é possível devido a esse avanço tecnológico.

Isso impacta também nos jogos eletrônicos, os quais são consumidos por pessoas de quase todas as faixas etárias, tendo, evidentemente, uma diferença em cada uma delas. São diversas as oportunidades de mercado em virtude disso, muito em razão dos diferentes meios de acesso a esses jogos. Hoje, é possível consumir um mesmo jogo por diferentes plataformas, como smartphones, tablets, computadores, consoles, entre outros. Com isso, percebe-se que uma empresa de jogos eletrônicos possui muitas oportunidades dentro desse mercado, embora, isso o torne cada vez mais competitivo, fazendo com que as empresas precisem se preocupar com aspectos internos como uma gestão de riscos bem elaborada.

Tendo isso em vista, a gestão de riscos financeiros é um aspecto importante a ser estudado nesse mercado, pois como esse estudo demonstrou, a empresa melhora seu desempenho e aumenta seu crescimento de mercado. Além disso, estudos relacionados a Gestão de Riscos Corporativos, é um tema de muitos

estudos nos últimos anos, contudo, conforme foi visto nesse referencial teórico, há escassez quando relacionado ao mercado de jogos eletrônicos.

Com a realização deste trabalho, foi possível identificar a importância da gestão de riscos em uma empresa de jogos eletrônicos, demonstrando se essa gestão afeta o desempenho e crescimento da empresa nesse mercado.

De modo geral, através deste estudo, percebe-se que as duas empresas utilizaram a gestão de riscos, a qual foi relevante para elas. É possível identificar que ambas possuem um planejamento estratégico para evitar os riscos mais relevantes, embora esses sejam divergentes para cada uma, foi possível visualizar alguns padrões no que diz respeito a oportunidades e desafios nesse mercado. O que se era esperado visto que as duas atuam no mesmo setor.

Importante destacar que, embora os entrevistados relatem que existe um planejamento para antecipar riscos, foi através da metodologia da pesquisa, na qual foi abordada a forma como as empresas lidavam com as ferramentas financeiras (gestão financeira, inadimplência, investimentos e contabilidade) que foi possível perceber que há uma gestão de riscos nas duas empresas.

A maneira como as empresas realizam a gestão de riscos é diferente se comparado uma à outra. A empresa 1 prefere acompanhar diariamente os fatores de riscos e ajustar suas políticas internas baseado neles, enquanto a empresa 2 antecipa esses riscos no momento da criação do planejamento estratégico. Sendo assim, os riscos mais relevantes também podem variar de empresa para empresa. Cabe, então, ao investidor interessado nesse mercado analisar e tirar uma conclusão sobre qual coincide mais com seus interesses, para, então, pensar em adotar políticas governamentais visando o gerenciamento de riscos.

O estudo proporcionou um melhor entendimento desse mercado e alguns dos principais riscos que as empresas desse setor e aquelas que ainda estão buscando espaço nele vão encontrar. Além disso, da importância de realizar uma gestão de riscos para que se minimizem riscos como o de crédito, mercado, operacional, entre os demais vistos nesse estudo. Com isso, é possível identificar quais impactaram mais na empresa e, assim, buscar a criação de um planejamento estratégico de gestão de riscos que ajude na tomada de decisão.

Como sugestão de trabalho futuro, sugiro um estudo quantitativo da gestão de riscos nesse setor, com a criação de um modelo de valores ponderáveis para a gestão de riscos. Dessa forma, seria possível focar mais na natureza e origem do risco, o que facilitaria na criação de políticas governamentais que ajudem a antecipar esses riscos.

REFERÊNCIAS

- ALEXANDRE, A.N.; TIBÚRCIO, S.C.A. **Administração do capital de giro, 4ª edição**. São Paulo: Grupo GEN, 2011. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522484751/>. Acesso em: 22 out. 2021
- ALMEIDA, J. **Fatores que influenciam a inadimplência nas empresas**. Faculdade São Luis de França. [S.l.], p. 9. 2009/2.
- AMÉLIO, C. D. O. **A indústria e o mercado de jogos digitais no Brasil**. SBGames, Belo Horizonte, 29 out. 2018. 1497-1500.
- ASSI, M. **Gestão De Riscos Com Controles Internos - Como vencer os desafios e manter a eficiência dos negócios - 1ª edição** 2012. São Paulo: Saint Paul Publishing (Brasil), 2012. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580040500/>. Acesso em: 17 out. 2021
- BERNARDES, A.; REIS, B. T.; HORITA, R. Y. **Administrando a Inadimplência em tempos de crise**. UNISALESIANO: Lins, São Paulo, 2017.
- BERTOLUCCI, R. G.; PADOVEZE, C. L. **Gerenciamento do risco corporativo em controladoria**. Cengage, São Paulo, 2008.
- BILIBIO, S. L. Trabalho de Conclusão de Curso. **Análise da gestão financeira nas micros e pequenas empresas e a utilização de capital de terceiros**, Porto Alegre, dez. 2010.
- BNDES. A importância do capital de risco para inovação. **Site BNDES**, 2017. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/conhecimento/noticias/noticia/capital-de-risco#>. Acesso em: 07 out. 2020.

CAPELAS, B. Avaliado em US\$ 1,3 bi, estúdio de games Wildlife se torna o 10º unicórnio brasileiro. **O Estado de S. Paulo**. São Paulo, Dezembro, 2019. Disponível <https://noticias.r7.com/economia/avaliado-em-us-13-bilhao-estudio-de-games-wildlife-e-10-unicornio-do-pais-06122019>. Acesso em: 23 Nov. 2021.

CONTRERA, M.M.J.; MITIYO, Y.M.; DOMIRACI, P.J. **Fundamentos da Contabilidade**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2019. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597020830/>. Acesso em: 19 out. 2021

DAMODARAN, A. **Gestão estratégica do risco**: uma referência para tomada de riscos empresariais. Porto Alegre: Bookman, 2009.

DELOITTE. RH na era digital: novos tempos, novas regras. **Conteúdo de marca**, 2017.

FRAPORTI, S.; SANTOS, J.B.D. **Gerenciamento de riscos**. Porto Alegre: SAGAH, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023352/>. Acesso em: 22 out. 2021.

GEDIEGAMES. **Relatório Final**: Mapeamento da Indústria Brasileira e Global de Jogos. Núcleo de Política e Gestão Tecnológica - PGT/USP. São Paulo. 2014.

GONÇALVES, L. Trabalho de Conclusão de Curso. **Quanto custam as dificuldades financeiras no Brasil?**, Porto Alegre, 2015. 9.

HENRIQUE, A. Mercado de Jogos no Brasil. **Revista Olhar Digital**. São Paulo. Maio, 2021. Disponível em: <https://olhardigital.com.br/2021/05/05/games-e-consoles/mercado-de-jogos-no-brasil-2021-pesquisa/>. Acesso em: 24 nov. 2020.

JORION, Philippe. **Value at risk: the new benchmark for controlling market risk**. New York: McGraw-Hill, 1997.

KIMURA, H. **FERRAMENTAS DE ANÁLISE DE RISCOS EM ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, v. I, 2002. 2 p.

LAUDON, K.; LAUDON J. **Sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MARION, J. **Contabilidade Básica**. 10 ed. - São Paulo: Atlas, 2009. 118.

MASAKAZU, H. **Gestão Financeira Econômica**. São Paulo: Grupo GEN, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019292/>. Acesso em: 19 outubro 2021

MELLO, G.; ZENDROM, P. Como a indústria brasileira de jogos digitais pode passar de fase. **Jogos Digitais, BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, 2015. 337-381.

MENDES, J. ECONOMIA. **ESTADO de MINAS**, 2019. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2019/10/16/internas_economia,1093076/industria-de-games-cresce-e-se-profissionaliza-cada-vez-mais.shtml>. Acesso em: 14 out. 2020.

OLIVEIRA, V.I. D. **Gestão de riscos no mercado financeiro**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233037/>. Acesso em: 18 out. 2021

PEREIRA, J. M. Gestão de risco operacional: uma avaliação do Novo Acordo de Capitais - Basileia II.. **Revista Contemporânea de Contabilidade.**, 2003. 103-124.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.; AL., E. **Administração financeira**. Tradução: Scientific Linguagem Ltda.: Evelyn Tesche, Flávia Pritsch Simões Pires, Gabriel Rios Borges, Patrícia Varriale da Silva, Mauni Lima Oliveira, Laura Barcelos Martins e Janisa Scomazzon Antoniazzi. 10.ed. Porto Alegre: Grupo A, 2015. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580554328/>. Acesso em: 18 out. 2021

ROSSA, M. M. **Risco de liquidez e os novos indicadores de basileia III**. Trabalho de Conclusão de Curso, Porto Alegre, 2016.

SANTOS, K. **Gerenciamento de Riscos em Empresas Contábeis**. Trabalho de Conclusão de Curso, Porto Alegre, 2013.

SILVA, E. C. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas**, 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2018. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015539/>. Acesso em: 13 out. 2021

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, Eстера Muszkat Menezes. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de risco de crédito** / José Pereira da Silva. – 9. ed., rev. e atual. – São Paulo, SP: Cengage Learning, 2016. 45. [recurso digital].

STUDIES, C. G. **Relatório de Investigação Preliminar: O Mercado Brasileiro de Jogos Eletrônicos**. CTS, Game Studies. Rio de Janeiro. 2011.

TRIVELATO, B. F.; MENDES, D. P.; DIAS, A. Revista Fatec Zona Sul. **A importância do gerenciamento de riscos nas organizações contemporâneas**, 2017.

VALLADARES, P. S.; VASCONCELLOS, M. A.; SERIO, L. C. Capacidade de Inovação: Revisão Sistemática da Literatura. **ANPAD**, São Paulo, 26 Nov. 2012.

WILDLIFE STUDIOS. Wildlife capta investimento de US\$120 milhões e alcança valor de mercado de US\$ 3 bilhões. **Company**, São Paulo, Agosto. 2020. Disponível em: <https://newsroom.wildlifestudios.com/pt-br/noticias/wildlife-capta-investimento-de-us-120-milhoes-e-alcanca-valor-de-mercado-de-us-3-bilhoes/> Acesso em: 22 nov. 2021

APÊNDICE

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO
ROTEIRO DE ENTREVISTA
APLICADO ÀS EMPRESAS DE JOGOS ELETRÔNICOS

Pelo presente instrumento de pesquisa, Lucas Nascimento da Silva, aluno do Curso de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação do Professor Dr. Guilherme Kirch, vem solicitar sua colaboração na Pesquisa de Campo para o Trabalho de Conclusão de Curso, respondendo às questões abaixo propostas.

EMPRESA:

ENTREVISTADO:

CARGO:

CONTA: (TELEFONE E E-MAIL)

- 1) Como você caracterizaria o mercado de jogos eletrônicos atualmente?
 - Está em alta
 - Em crescimento normal
 - Em baixa
- 2) Quais são os principais desafios que uma empresa de jogos eletrônicos enfrenta no processo de criação de jogos?
- 3) Na sua opinião, qual o principal gargalo para o crescimento de sua empresa?
- 4) Existe uma meta de jogos a ser criada por mês/ano?
- 5) Como é realizada a contabilidade da empresa, de forma terceirizada ou na própria empresa? O que motivou essa escolha?
- 6) É realizada periodicamente uma análise dos indicadores econômico-financeiros? Se sim, como é feita essa análise?
- 7) Quais são os principais riscos financeiros que a empresa identifica?

- Inadimplência dos clientes (riscos de crédito)
 - Falta de gestão financeira
 - Endividamento elevado
 - Liquidez e descasamento entre recebimentos e pagamentos
 - Maus investimentos
 - Variação Cambial
 - Outro
- 8) Existe um planejamento para antecipar riscos mais relevantes?
- Sim
 - Não
9. a) Se a resposta à pergunta acima foi “Sim”, como a empresa antecipa e gerencia esses riscos?
9. b) Se a resposta à pergunta acima foi “Não”, por que o planejamento não é executado?
- 10) Na sua opinião, realizar um gerenciamento desses riscos impactaria no desempenho da empresa de que forma:
- Positiva a longo prazo
 - Positiva a médio e curto prazo
 - Indiferente
 - Negativa
- 11) Quais formas de controle a empresa utiliza para auxiliar na gestão financeira? A empresa utiliza algum software para o gerenciamento financeiro?
- 12) Para financiar o crescimento da empresa, quais recursos são utilizados?
- Capital de Terceiros
 - Capital Próprio
 - Outro:
- 13) Como é feito o planejamento em torno do desenvolvimento de um jogo caso ele não alcance as metas esperadas?
- A empresa utiliza recursos próprios para financiar possíveis fracassos
 - Existe um plano de segurança que permite que um jogo não alcance a meta obrigatoriamente
 - Outro:
- 14) Na decisão de investimentos de alto valor, são realizadas análises de riscos e de retorno do capital investido (viabilidade econômica)?
- 15) Pensando na disponibilidade de dinheiro em caixa para honrar os pagamentos com terceiros, como você avalia a liquidez da empresa atualmente?

16) Caso a empresa não alcance a receita necessária para cobrir as despesas, existe um planejamento para evitar a inadimplência (deixando-a sem dinheiro para o pagamento de suas dívidas)?

17) Quais elementos você pontua como fundamentais para manter o fluxo de caixa da empresa equilibrado?

- Realizar um planejamento a longo prazo (Gestão de Riscos)
- Negociar as contas a pagar
- Cumprir metas de vendas
- Outro:

18) Como a pandemia afetou financeiramente a empresa?

19) Ainda sobre a questão anterior, a empresa possui um planejamento relacionado a possíveis crises que podem afetar a empresa de forma drástica?

20) Na sua opinião, ter uma gestão financeira equilibrada, afeta na tomada de decisão dos gestores?

- Afeta Muito
- Afeta
- Afeta pouco
- Não afeta

21) Como você avalia o gerenciamento de riscos financeiros na empresa?

- Afeta positivamente o desempenho
- Afeta negativamente o desempenho
- Afeta o crescimento da empresa no mercado
- Indiferente

22) Quais cuidados (na área financeira) você recomendaria para alguém que quer atuar nesse mercado de jogos eletrônicos?