



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



Pro eSports Series Portugal – Projecto Gaming

Empreendedorismo e Gestão da Inovação

Orientador de Projecto **Professor Doutor José Manuel Fonseca**

Tiago Fernandes 50030741

Lisboa, 08 de Julho de 2015



Preâmbulo

Este projecto foi desenvolvido em colaboração com o preponente Sérgio Lopes (50029663) que irá apresentar um projecto similar. A construção, filosofia, orientação e eixos decisionais são os mesmos e são partilhados entre ambos os projectos.

É objectivo de ambos desenvolver o projecto após apresentação académica.

Sabendo que os projectos partilham sinergias entre ambos, apenas por razões de avaliação independente de cada preponente, se separam os mesmos.

Assim, a estratégia de utilizar Portugal como plataforma para entrar em Espanha foi abandonada e cada projecto passa a referir-se apenas ao desenvolvimento do negócio em cada país. Os valores da análise financeira foram artificialmente divididos para reflectir esta alteração.



Índice

Preâmbulo	2
1 Sumário executivo	5
2 Apresentação do projecto	6
2.1 Apresentação Sumária do projecto	6
2.2 Apresentação dos promotores	6
2.3 Missão, objectivos e visão.....	7
2.4 Ponto de situação do projecto e resumo das actividades a desenvolver	7
2.5 Motivação e objectivos dos promotores com o projecto	8
2.6 Pontos críticos no desenvolvimento do projecto	8
3 Análise estratégica e Planeamento de Marketing	9
3.1 Análise estratégica	9
3.1.1 Mercado	10
3.1.2 Concorrência	11
3.1.3 Consumidor	12
3.1.4 Envolvente.....	12
3.1.5 Legislação aplicável	12
3.2 Matriz SWOT	14
3.2.1 Análise PEST.....	15
3.3 Estratégia	17
3.3.1 Proposta Diferenciadora de Valor (Objectivos Estratégicos do negócio).....	17
3.3.2 Segmentação e Target.....	17
3.3.3 Posicionamento	17
3.3.4 Plano Operacional de Marketing (MARKETING-MIX)	20
3.3.4.1. Produtos/Serviços.....	20
3.3.4.2. Preço.....	20
3.3.4.3. Distribuição	20
3.3.4.4. Comunicação	20
3.3.5 Estimativa dos Custos de Marketing	21
4 Organização e Recursos humanos	22
4.1 Estrutura Orgânica (Organograma).....	22
4.2 Recursos Humanos.....	22
4.2.1 Quadro de Pessoal.....	22
4.2.2 Política de Remunerações	23
4.3 Localização	25
5 Análise Económico-Financeira	26
5.1 Pressupostos	26
5.2 Volume de Negócios	26
5.3 Custos.....	27
5.3.1 FSE – Fornecimentos e Serviços Externos	27
5.3.2 CCP – Custos Com Pessoal	28
5.4 Plano de Investimento	29
5.5 Fontes de Financiamento.....	30
5.6 Demonstrações Financeiras	30



5.6.1	Demonstração de Resultados Previsional	30
5.7	Análise de Viabilidade do Projecto	31
5.7.1	Mapa de Cash-Flows (FCFF + FCFE)	31
5.7.2	VAL.....	31
5.7.3	TIR.....	32
5.7.4	Payback Period	32
5.8	Análise de Sensibilidade.....	32
5.8.1	Cenário Optimista.....	32
5.8.2	Cenário Mais Provável.....	32
5.8.3	Cenário Pessimista.....	32
6	Conclusões.....	33
7	Bibliografia	34

Índice de figuras

Figura 1 – The eSports Economy Trends, Audience and Revenue Growth Towards 2017 - Newzoo	9
Figura 2 – The eSports Economy Trends, Audience and Revenue Growth Towards 2017 - Newzoo	10
Figura 3 – Super Data for Digital Games - StephiNaners.....	10
Figura 4 – The Global Games Market - Newzoo.....	11
Figura 5 – League of Legends World Championships 2013	13
Figura 6 – ESL Intel Extreme Masters Tournament	18

Índice de Quadros

Quadro 1 – Matriz SWOT	14
Quadro 2 – Modelo Canvas.....	19
Quadro 3 – Estimativa dos Custos de Marketing	21
Quadro 4 – Organograma – Estrutura Orgânica.....	22
Quadro 5 – Quadro de Pessoal.....	22
Quadro 6 – Quadro de Remunerações.....	24
Quadro 7 – Fringe Beneficts.....	25
Quadro 8 – Vendas e Prestações de Serviços.....	27
Quadro 9 – Fornecimentos e Serviços Externos.....	28
Quadro 10 – Custos com Pessoal	29
Quadro 11 – Investimento	29
Quadro 12 – Financiamento.....	30
Quadro 13 – Demonstração de Resultados Previsional	30
Quadro 14 – Avaliação do Projecto.....	31



1 Sumário executivo

Este plano de negócios descreve o projecto estratégico de uma futura *start-up* que terá como *core business* a **promoção, organização e gestão de campeonatos profissionais de jogos electrónicos**. A actividade da futura *start-up* está centrada na organização de campeonatos da vertente *online* de vários videojogos seleccionados e na **primeira competição totalmente profissional e calendarizada ao longo do ano civil do segmento do *pro gaming*** (designação dada aos jogadores que são patrocinados ou assalariados para jogar em competições remuneradas) e em toda a logística que estas envolvem, desde a estruturação, organização, gestão e realização de dois grandes eventos anuais que fecham as competições.

Transversal à actividade *core*, a *start-up* irá criar uma estrutura profissional no segmento do *pro gaming* e uma estratégia de comunicação e marketing que visa alavancar todo o projecto e fomentar, numa primeira fase, o mercado do *gaming* em Portugal. Estas áreas são asseguradas por uma equipa multidisciplinar dos quadros da empresa.

Este **projecto é inovador** porque **não existe no mercado nacional ou internacional uma competição totalmente profissional e com ligação entre as diversas edições ou temporadas**, tal como um campeonato de futebol – com campeão, descidas de divisão, apuramento para outras competições.

O projecto engloba uma plataforma *online*, que irá ser a base de todas as competições e o *hub* de todos os jogadores; uma equipa de gestão das competições; uma equipa de gestão de eventos; uma equipa de jornalistas que fará a cobertura de toda a envolvente das competições em formato digital, papel e TV.

Estrategicamente, no primeiro ano de actividade, a *start-up* irá apostar no mercado português para garantir massa crítica no que se refere ao número de jogadores essencial para a viabilidade do projecto. Para adquirir mercado junto dos jogadores e investidores contamos desenvolver várias acções virais de promoção das competições, numa primeira fase e antes do *kick-off* das competições oficiais.



2 Apresentação do projecto

2.1 Apresentação Sumária do projecto

O projecto desenvolvido pela futura *start-up* irá criar a primeira competição totalmente profissional em Portugal – **Pro eSports Series**. Irá permitir aos jogadores de jogos electrónicos *online* usufruir de uma competição totalmente profissional e remunerada, permitindo-lhes posicionarem-se como *pro gamers* (jogadores e equipas que são patrocinados e pagos para jogar). O segundo eixo do projecto centra-se na criação de uma estrutura que garanta a estabilidade das competições e das associações que vão estar em competição e permita o agenciamento dos jogadores.

2.2 Apresentação dos promotores

A *start-up* irá ser constituída por três promotores. Um dos promotores, 35 anos de idade, licenciado em Ciências da Comunicação e com um mestrado executivo em Management, conta com 12 anos de experiência na área da comunicação e relações públicas. Durante 6 anos foi jogador de jogos electrónicos *online* competitivos, tendo fundado e liderado uma das equipas mais relevantes da comunidade portuguesa, entre 2002 e 2004, os Underworld Preachers. O segundo promotor, 34 anos de idade, licenciado em Engenharia Electrotécnica e Computadores e com um mestrado executivo em Management, conta com experiência na área da consultoria e implementação de projectos de sistemas de informação além de 10 anos de experiência em gestão de produto e negociação. Por fim, o terceiro promotor, 29 anos de idade é licenciado em Gestão de Marketing e mestre em Gestão de Serviços de Clientes. Empreendedor e *marketeer*, é responsável e formador de Portugal da CESIM. É co-fundador da Virtualmente, uma tecnológica, e fundador e CEO da Grow uP Gaming, uma Associação de desportos electrónicos de elevado prestígio, pioneira em Portugal. Desenvolveu competições nacionais de simuladores de gestão e lecionou no Instituto Português de Administração de Marketing (IPAM) e no IADE Creative University.



2.3 Missão, objectivos e visão

Visão:

- Ser o veículo para que os desportos electrónicos tenham uma maior visibilidade, colocando-os ao nível dos desportos tradicionais;
- Ser uma empresa de referência nesta área.

Objectivo:

- Desenvolver esta actividade em Portugal;
- Permitir que todos os jogadores de jogos electrónicos tenham o *gaming* como primeira actividade;
- Profissionalizar a actividade;
- Criar mecanismos de uniformidade entre todos os países, tendo parte activa numa futura Associação Europeia de Pro Gaming.

Missão:

- Promover competições profissionais de jogos electrónicos;
- Criar uma estrutura sólida que permita profissionalizar a actividade dos desportos electrónicos e alavancar a visibilidade social e económica desta actividade.

2.4 Ponto de situação do projecto e resumo das actividades a desenvolver

A actividade a desenvolver após fechar o plano de negócios e provar a viabilidade do projecto consiste numa prova de conceito com a promoção da competição em várias lojas de tecnologia de uma das marcas líder no país, com os melhores jogadores de cada jogo que estará em competição.



2.5 Motivação e objectivos dos promotores com o projecto

O objectivo e motivação dos promotores é ter o trabalho desenvolvido na *start-up* como a sua principal actividade.

2.6 Pontos críticos no desenvolvimento do projecto

Os promotores têm já planeada e faseada a implementação de vários aspectos de integração do projecto que, por falta de capital de investimento, não irá avançar logo de início. Assim, como principais pontos críticos de desenvolvimento do projecto, destacamos:

- a) Fundo de maneiio e acesso a investidores para:
 - a. Criar equipa multidisciplinar que irá alavancar várias áreas do projecto;
 - b. Expansão para outros mercados;
 - c. Continuar a apostar no investimento em recursos técnicos para o desenvolvimento de novas funcionalidades e implementação de outras já planeadas;
- b) Adopção do conceito por parte das associações e equipas já existentes, principalmente as mais reconhecidas da comunidade *online*;
- c) Necessidade de conquistar massa crítica (atrair todos os jogadores de jogos electrónicos);
- d) Exposição mediática por parte dos media.

3 Análise estratégica e Planeamento de Marketing

3.1 Análise estratégica

O fenómeno dos jogos electrónicos competitivos tem vindo a crescer em termos de influência e peso nos últimos 15 a 20 anos. De acordo com um estudo recente, realizado pela Newzoo¹, uma empresa de análises de mercado somente dedicada aos videojogos, o mercado mundial dos *eSports* (desportos electrónicos) vale já 194 mil milhões de dólares por ano e estima que, num “cenário conservador”, irá valer o dobro até 2017, ou seja, 465 milhões de dólares. Segundo o mesmo estudo, o número de pessoas que jogam videojogos é superior a 1,7 mil milhões, enquanto os entusiastas dos *eSports* já são 89 milhões.

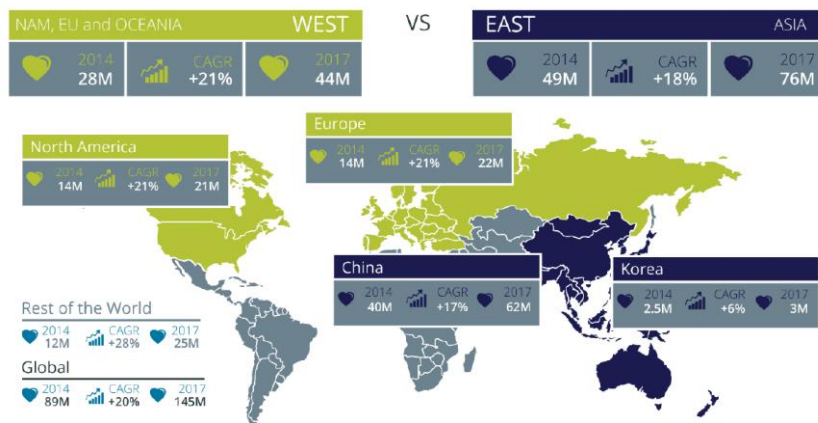


Figura 1 – The eSports Economy Trends, Audience and Revenue Growth Towards 2017 - Newzoo

A popularidade dos *eSports* é já comparável a actividades desportivas como a natação ou hóquei no gelo. A audiência para os *eSports* tem crescido ano-a-ano, sendo que se cifrou nos 117 milhões de espectadores em 2014. Com o aumento da audiência disposta a assistir às competições, o fenómeno do *streaming* e da figura do *streamer* (comentador ou jogador que partilha as suas sessões de jogo) tem ganho popularidade. Prevê-se que até 2017 sejam mais de 335 Milhões.

¹ Newzoo, **The eSports Economy Trends, Audience and Revenue Growth Towards 2017**



Figura 2 – The eSports Economy Trends, Audience and Revenue Growth Towards 2017 - Newzoo

3.1.1 Mercado

O mercado dos *eSports* está sempre em mudança, de acordo com os jogos mais quentes do momento. Se há jogos cuja actividade e adesão continua forte há mais de uma década, como é o caso do Counter-Strike, há outros que vão perdendo popularidade até a sua actividade ser residual, como são os casos do Unreal Tournament ou Quake.

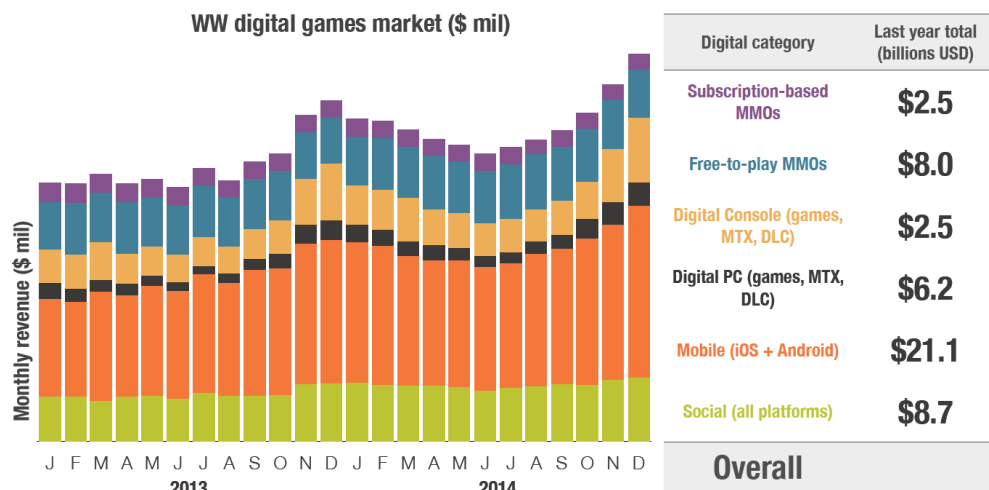


Figura 3 – Super Data for Digital Games - StephiNaners

Actualmente, os quatro videojogos mais jogados a nível mundial no âmbito dos *eSports* são: Counter Strike Global Offensive, FIFA, DOTA 2 e League of Legends. Em Portugal, os videojogos mais jogados são o Counter Strike Global Offensive e o League of Legends.

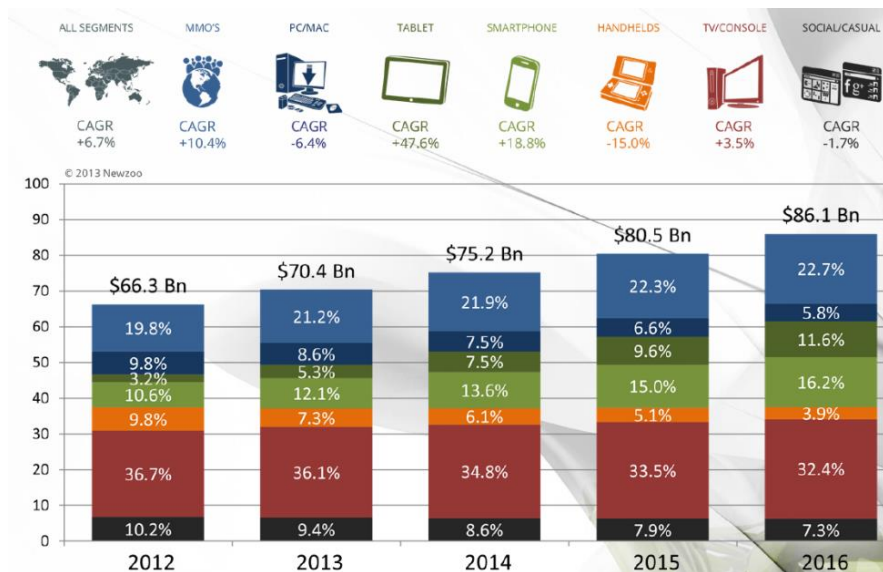


Figura 4 – The Global Games Market - Newzoo

No que se refere a jogadores, existem estimadamente mais de 50 mil jogadores no segmento dos eSports. Só o grupo League of Legends Portugal, de acordo com a sua página de Facebook, tem mais de 40 mil jogadores ou seguidores.

3.1.2 Concorrência

Em termos mundiais a concorrência é bastante forte, tanto ao nível de competições, como de campeonatos. Na Europa, o concorrente mais forte é a Electronic Sports League (ESL) que organiza os campeonatos Intel Extreme Masters direccionados para os *pro gamers* e a ESL One para jogadores que estão um degrau abaixo de se tornarem “profissionais”. A nível mundial existem várias competições, tais como o World Championship League of Leagues ou o World Cyber Gamers (WCG). No mercado Norte Americano a competição mais relevante é a GSL.

Em Portugal existem várias associações que organizam eventos esporádicos, ou qualificações para torneios mundiais como a WCG.

Em Portugal:

Meet uP - <http://www.meetup.pt/> - Lanparty e Torneios

e-University League - <http://www.euniversityleague.com/> - Circuito universitário

Excel Function - <http://xfunction.org/> - Torneios de CS:GO



Liga PlayStation - <https://www.ligaplaystation.pt/> - Circuito Consolas

3.1.3 Consumidor

Os jogadores de *eSports* procuram desde sempre uma competição credível que lhes permita saltar do amadorismo para um relevo profissional. Este facto faz com que abracem e apoiem qualquer competição ou evento que surja.

Segundo dados de um dos últimos estudos sobre desportos electrónicos feitos em Portugal², realizado em 2011, podemos traçar o perfil dos atletas portugueses de desportos electrónicos: a maioria são jovens dos 13-34 anos, cerca de 95%, embora a grande fatia esteja na faixa etária dos 18-24 anos. Mais de 85% são do sexo Masculino e geograficamente existe uma maior incidência de participantes nas grandes cidades de Lisboa e Porto. Grande parte são estudantes do ensino secundário e do ensino Superior, bem como 60% dos atletas inquiridos praticam desportos físicos. A taxa de crescimento e adopção da vertente *online* e social dos jogos faz com que o público-alvo cresça exponencialmente e surja com outros perfis.

3.1.4 Envolve

Estamos num momento chave do sector dos videojogos. A geração que nasceu após o *boom* dos videojogos, que se deu durante os anos 70, tem hoje o poder de compra e disponibilidade financeira para investir em videojogos. A estes se juntam as gerações seguintes que começaram desde logo a jogar jogos cuja componente *online* e social ganha mais importância face à experiência *single player*, o que demonstra a abrangência do mercado por explorar.

3.1.5 Legislação aplicável

Tendo em conta o pouco desenvolvimento do mercado, não existe legislação que se aplique a este sector.

² Telmo Silva, **Benefícios percebidos e intenção comportamental dos jovens nas comunidades de Desportos Electrónicos**, 2011



Figura 5 – League of Legends World Championships 2013

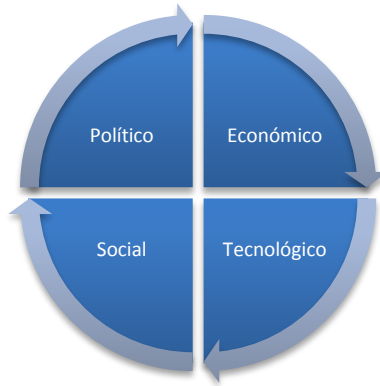


3.2 Matriz SWOT

Oportunidades	Ameaças
<p>Mercado português por explorar e com enorme potencial de crescimento;</p> <p>O número de adeptos de videojogos cresce na Europa a uma taxa de 21% (14 Milhões em 2014 e previsão de 22 Milhões em 2017);</p> <p>O número de espectadores deste tipo de competições cresce a uma taxa de crescimento de 20% (260 Milhões em 2015 e previsão de 335 Milhões em 2017).</p>	<p>Falta de Legislação;</p> <p>Mercado por trabalhar – a nível de competições 100% profissionais e figura do <i>pro gamer</i>;</p> <p>Desconhecimento público da vertente competitiva e profissional dos jogos electrónicos;</p> <p>Forte concorrência na Europa, com empresas já bem estabelecidas no mercado.</p>
Pontos Fortes	Pontos Fracos
<p>Staff com conhecimento da comunidade de <i>eSports</i> em Portugal;</p> <p>Experiência na organização de eventos de <i>eSports</i>;</p> <p>Contactos com espaços e patrocinadores de <i>eSports</i>;</p> <p>Proposta de um modelo não explorado e inovador que vai de encontro ao pretendido pela comunidade.</p>	<p>Ausência de capital;</p> <p>Criação de uma marca de raiz.</p>

Quadro 1 – Matriz SWOT

3.2.1 Análise PEST



Político

O sistema político Português assenta em políticas pro-europeias que fazem prever uma certa estabilidade nos tempos que se avizinham. Não existe legislação específica para desportos electrónicos.

Económico

Portugal pediu ajuda externa em 2011 tendo o seu PIB recuado de 176 167 milhões de Euros, em 2011, para 173 045 milhões de Euros, em 2014, fruto das diversas medidas de austeridade. Está previsto um crescimento do PIB de 1,7% do PIB em 2015, 1,9% em 2016 e 2% em 2017¹. A nível da inflação o banco de Portugal prevê 0,5% em 2015, 1,2% em 2016 e 1,3% em 2017¹.

¹Lusa (2015, Junho 8), Banco de Portugal mantém previsões graças a “crescimento robusto das exportações”. Económico. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/banco-de-portugal-mantem-previsoes-gracas-a-crescimento-robusto-das-exportacoes_220570.html



Social

Portugal apresenta uma taxa de desemprego de 14,1%, em Fevereiro de 2015 (35% de desemprego jovem). Mesmo considerando os números apresentados, Portugal apresenta estabilidade social apesar de em 2013 terem existido mais de duas greves por semana.

Tecnológico

Em 2014, 63% da população tinha acesso a internet de banda larga.

²Pordata. Números de Portugal. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-6658>

³Oliveira da Silva, Cristina (2014, Dezembro 12). Portugal teve mais de duas greves por semana no ano passado. Económico. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-teve-mais-de-duas-greves-por-semana-no-ano-passado_208058.html

⁴Eurostat (2014). Households having access to the internet by type of connection. Disponível em: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tin00073>



3.3 Estratégia

3.3.1 Proposta Diferenciadora de Valor (Objectivos Estratégicos do negócio)

Apresentar e proporcionar a todos os jogadores:

- a) Uma competição uniformizada e legislada totalmente profissional que lhes dê uma base para se posicionarem como *pro gamers*;
- b) Agenciamento e apoio na colocação de jogadores em equipas profissionais;
- c) Plataforma de promoção multi-canal – media; marketing; *streaming*;

3.3.2 Segmentação e Target

- Jogadores casuais;
- *Pro gamers*;
- TV, rádio e Internet

3.3.3 Posicionamento

A estratégia de posicionamento incide sobre os seguintes eixos:

1. **Organização de competições e grandes eventos nacionais**
 - Competições nacionais – campeonato e taça;
 - Final da taça e *final four* (campeonato);
2. **Política de desenvolvimento comercial** com especial enfoque na promoção das competições e dos jogadores para aumentar o *know-how* do sector, profissionalizar a actividade e fortalecer a oferta comercial que irá sustentar a maior parte do *prize pool* das competições.
3. **Política de crescimento sustentado** através: da captação e expansão do número de jogadores nas competições, permitindo aumentar e fortalecer a massa crítica e dimensão dos eventos; de acções de comunicação e marketing *online*; *merchandising*; patrocínios.



4. **Investigação & Desenvolvimento** de competições ao nível do *gaming mobile*.



Figura 6 – ESL Intel Extreme Masters Tournament



Purpose	Scope	Benefits
<p>Criar a primeira competição totalmente profissional em Portugal – Pro eSports Series.</p> <p>A competição desenrola-se em duas fases: online e ao vivo com a realização de um evento que irá receber os jogos das finais das competições, assim como as cerimónias de consagração dos vencedores, espaços de debate no âmbito dos jogos online competitivos e zona lúdica de lan party.</p> <p>É necessário gerir toda a logística que envolve o evento - relação com parceiros, patrocinadores, pessoal de apoio, segurança, montagem e desmontagem do material no recinto; comunicação e publicação do evento.</p>		<p>Apurar os campeões das competições da empresa</p> <p>Notoriedade da marca e competições</p> <p>Juntar os melhores jogadores no mesmo espaço</p>
Milestones		
<p>Arranque do projecto</p> <p>Aluguer do espaço</p> <p>Início da montagem</p> <p>Montagem e preparação do recinto</p> <p>Data do evento</p> <p>Fecho e partilha</p> <p>Plan for the future</p>		
Deliverables		
<p>Documentação ; Doc. Gestão de Projeto; Project Charter; PBS</p> <p>Atas de Reunião (Status Report)</p> <p>Plano de projeto (Gantt)</p> <p>Plano de gestão de risco</p> <p>Documentação Lições aprendidas; De aprovação formal; Técnica</p>		
Activities		
<p>Finalis dos campeonatos</p> <p>Stand dos patrocinadores</p> <p>Peguenas competições no local</p> <p>Lan Party</p>		
The Team	Other Stakeholders	Users
<p>Stakeholder</p> <p>Tiago Fernandes</p> <p>Sérgio Lopes</p> <p>Telmo Silva</p>		<p>Jogadores</p> <p>Visitantes</p>
<p>Role no Projecto</p> <p>Director de marketing/Comunicação</p> <p>Director Financeiro</p> <p>Director de Comunidades</p>		
Constraints	Risks	Costs
<p>Data do evento - Não há segunda data caso exista algum atraso.</p> <p>Equipa de montagem - Montagem tem que ser feita durante a semana.</p> <p>Patrocinador - Podem optar pela montagem dos seus stands</p> <p>Segurança - Máximo 300 pessoas no recinto</p>	<p>Atraso nas negociações com parceiros, fornecedores, etc.</p> <p>Falha na configuração da estrutura de rede no recinto</p> <p>Problema com a entrega e montagem das infra-estruturas no recinto</p>	

Quadro 2 – Modelo Canvas



3.3.4 Plano Operacional de Marketing (MARKETING-MIX)

3.3.4.1. Produtos/Serviços

- Agenciamento de Jogadores
- Regulação
- Competições
- Chat de apoio
- Revista
- TV

3.3.4.2. Preço

- Fee de entrada nas competições – jogadores e associações;
- Fee de entrada nas competições – por jogo;
- Fee de transferências de jogadores entre associações;
- Fee conteúdos *premium* website;
- Fee mensal que dá o acesso a concursos de atribuição de prémios em material informático e/ou outros.

3.3.4.3. Distribuição

- Site;
- Publicidade através de Addwords; Addsense;
- Realização de eventos nacionais;

3.3.4.4. Comunicação

- Site
- Revista ESports
- Canal TV
- Presença em feiras tecnológicas
- Presença em Escolas e Universidades



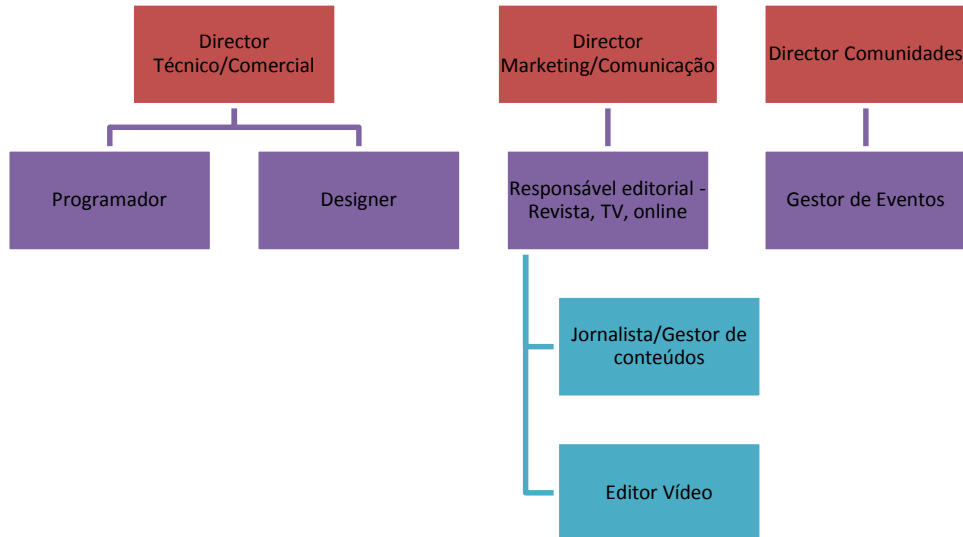
3.3.5 Estimativa dos Custos de Marketing

Actividade	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Desenvolvimento de imagem corporativa e estacionários	15000 €	15000 €	15000 €	15000 €	15000 €
Desenvolvimento e Manutenção do Site	30000 €	5000 €	5000 €	5000 €	5000 €
Material promocional (Brochuras, suportes, <i>newsletter</i>)	15000 €	15000 €	15000 €	15000 €	15000 €
Google Adwords e Publicidade	210000 €	214000 €	219696 €	224689 €	229783 €
Total	270000 €	249000 €	254696 €	259689 €	264783 €

Quadro 3 – Estimativa dos Custos de Marketing

4 Organização e Recursos humanos

4.1 Estrutura Orgânica (Organograma)



Quadro 4 – Organograma – Estrutura Orgânica

4.2 Recursos Humanos

4.2.1 Quadro de Pessoal

O Plano de Negócios pressupõe um ajustamento crescente do quadro de pessoal à medida que vamos expandindo a actividade.

Quadro de Pessoal (por função)	Número de PT / ano				
	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Director Comercial	1	1	1	1	1
Director Mkt/Comunicação	1	1	1	1	1
Director Comunidade	1	1	1	1	1
Responsável editorial	1	1	1	1	1
Jornalista/Gestor de conteúdos	1	1	1	1	1
Editor de vídeo	1	1	1	1	1
Gestor de Eventos	1	1	1	1	1
Programador	1	1	1	1	1
Designer	1	1	1	1	1
Comercial		1	1	1	1
Consultor de comunicação		1	1	1	1

Quadro 5 – Quadro de Pessoal



Em termos de pessoal a política a seguir, ao nível da área técnica e de desenvolvimento, será a da integração de Jovens na Vida Activa, permitindo-lhes através de Estágio Profissional obter experiência e contacto directo junto de profissionais experientes na sua área de especialização e, posteriormente, dependendo do seu desempenho e valências, integrar em Regime de Contrato de Trabalho por Tempo Indeterminado no Quadro de Pessoal da Empresa, que beneficiará do programa de Jovens à Procura do 1º Emprego.

Este programa será levado a cabo junto das Universidades que dispõem de gabinetes especializados para o efeito.

No 1º ano de vida, as actividades estão em grande parte externalizadas muito pelo seguimento de uma política de controlo de custos fixos. Assim, as actividades de contabilidade, marketing, alojamento e manutenção do parque informático e infra estruturas de comunicação estão contratadas/alugadas junto de entidades especializadas nestas matérias.

As actividades comerciais, marketing controlo de gestão e operacional serão desenvolvidas pelos três promotores, minimizando no 1º e 2º ano de vida do projecto os custos fixos com pessoal nestas áreas.

4.2.2 Política de Remunerações

A política de remunerações, além das condições salariais normais considera também um conjunto de *fringe benefits* que tem em conta a função do colaborador, desempenho e senioridade.

Pretende-se que todos os ordenados estejam indexados aos da administração garantindo a equidade dos vencimentos e, ao mesmo tempo, garantindo que o crescimento do projecto siga de mãos dadas com o crescimento profissional e pessoal de todos os activos da empresa.



Função	Componentes Salariais (em €)					Custos de Pessoal	
	Valor Base	Isenção de Horário	SA	AT	TSU	Anuais	Média Mensal
Director Comercial	1600	400	141,02		475	36201,22	3016,77
Director Mkt/Com	1600	400	141,02		475	36201,22	3016,77
Director Comunidades	1600	400	141,02		475	36201,22	3016,77
Responsavel Editorial	1250		141,02		296,875	23207,47	1933,96
Jornalista/Gestor Cont.	900		141,02		213,75	17143,72	1428,64
Editor de video	900		141,02		213,75	17143,72	1428,64
Gestor de Eventos	900		141,02		213,75	17143,72	1428,64
Programador	900		141,02		213,75	17143,72	1428,64
Designer	850		141,02		201,875	16277,47	1356,46
Total						216663,5	18055,29

Quadro 6 – Quadro de Remunerações



Função	Fringe Benefits por Função					
	Viatura	Telemóvel	Seguro de Saúde	Distribuição de lucros	Prémio	Despesas de Representação
Director Comercial	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim
Director de Marketing/Comunicação	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim
Director de Comunidades	Sim	Sim	Sim	Sim		Sim
Responsável Editorial		Sim	Sim		Sim	
Jornalista/Gestor de Conteúdos		Sim	Sim		Sim	
Editor de vídeo		Sim	Sim		Sim	
Gestor de Eventos		Sim	Sim		Sim	
Programador		Sim	Sim		Sim	
Designer		Sim	Sim		Sim	

Quadro 7 – Fringe Benefits

4.3 Localização

Centro empresarial em Lisboa.



5 Análise Económico-Financeira

5.1 Pressupostos

- Esta actividade está sujeita à taxa de IVA normal para operações em território nacional;
- A taxa de IRC considerada foi de 20%;
- A taxa de juro considerada para financiamento bancário é de curto prazo 4% e 5,5% a longo prazo;
- O prazo de reembolso é de 48 meses;
- As taxas de amortização consideradas são as máximas permitidas pela fiscalidade;
- A actividade será desenvolvida apenas em Portugal.
- Segundo o levantamento que fizemos nas páginas das comunidades de cada jogo no Facebook, existem 253 mil jogadores competitivos em Portugal.

5.2 Volume de Negócios

O volume de negócios apresentado tem por base o número de jogadores registados em Portugal. Foi considerado que num primeiro Ano se conseguiria captar 5% dos jogadores. A partir daqui, e tendo em conta todo o potencial do projecto, foi considerado um crescimento de 5% ao ano.



Vendas + Prestações de Serviços

	2016	2017	2018	2019	2020
Taxa de variação dos preços		3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
VENDAS - MERCADO NACIONAL					
Fee de Entrada Competições	308.528	333.673	360.867	390.278	422.086
Quantidades vendidas	12.650	13.282	13.946	14.644	15.376
Taxa de crescimento das unidades vendidas		185,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	24,39	25,12	25,88	26,65	27,45
Pacote Premium Site	146.341	158.268	171.167	185.117	200.204
Quantidades vendidas	9.000	9.450	9.923	10.419	10.940
Taxa de crescimento das unidades vendidas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Preço Unitário	16,26	16,75	17,25	17,77	18,30
Entrada Evento	60.976	62.805	64.689	66.630	68.629
Quantidades vendidas	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Taxa de crescimento das unidades vendidas					
Preço Unitário	4,07	4,19	4,31	4,44	4,58
Revista	2.033	2.093	2.156	2.221	2.288
Quantidades vendidas	500	500	500	500	500
Taxa de crescimento das unidades vendidas					
Preço Unitário	4,07	4,19	4,31	4,44	4,58
TOTAL	517.878	556.840	598.880	644.246	693.206
TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	517.878	556.840	598.880	644.246	693.206
TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0
TOTAL VENDAS	517.878	556.840	598.880	644.246	693.206
IVA VENDAS	23%	119.112	128.073	137.742	148.177
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	517.878	556.840	598.880	644.246	693.206
IVA	119.112	128.073	137.742	148.177	159.437
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	636.990	684.913	736.622	792.423	852.644

Quadro 8 – Vendas e Prestações de Serviços

5.3 Custos

5.3.1 FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

Nos diversos FSE's destacam-se os serviços especializados, uma vez que a sua maioria (trabalhos especializados, vigilância, segurança e logística) é dedicada em exclusivo à realização de dois eventos. A rubrica dedicada a Publicidade e Propaganda destina-se à difusão da marca tanto *online* como nos mais diversos meios de comunicação.

As rendas e alugueres apresentados reflectem a óptica de negócio inicial em que a maioria do equipamento necessário para o desenvolvimento do trabalho é alugado. Nesta rubrica inclui-se escritório, computadores para os membros da equipa, computador de edição, servidor, equipamento de TV, aluguer de viaturas, equipamento de jornalismo e licenças de *software*.



FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2016	2017	2018	2019	2020
Nº Meses					12	12	12	12	12
Taxa de crescimento						1,00%	1,00%	1,00%	1,00%
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2016	2017	2018	2019	2020
Subcontratos	23%	100%							
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	23%	20%	80%	800,00	9.600,00	9.696,00	9.792,96	9.890,89	9.989,80
Publicidade e propaganda	23%	100%		6.000,00	72.000,00	72.720,00	73.447,20	74.181,67	74.923,49
Vigilância e segurança	23%	100%		1.000,00	12.000,00	12.120,00	12.241,20	12.363,61	12.487,25
Logística Evento	23%	100%		4.166,67	50.000,00	50.500,00	51.005,00	51.515,05	52.030,20
Materiais									
Livros e documentação técnica	23%	100%		250,00	3.000,00	3.030,00	3.060,30	3.090,90	3.121,81
Material de escritório	23%	100%		250,00	3.000,00	3.030,00	3.060,30	3.090,90	3.121,81
Artigos para oferta	23%	100%		200,00	2.400,00	2.424,00	2.448,24	2.472,72	2.497,45
Energia e fluidos									
Electricidade	23%	100%		150,00	1.800,00	1.818,00	1.836,18	1.854,54	1.873,09
Combustíveis	23%	100%		1.250,00	15.000,00	15.150,00	15.301,50	15.454,52	15.609,06
Água	6%	100%		40,00	480,00	484,80	489,65	494,54	499,49
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	23%	100%		1.500,00	18.000,00	18.180,00	18.361,80	18.545,42	18.730,87
Transportes de pessoal	23%	100%		200,00	2.400,00	2.424,00	2.448,24	2.472,72	2.497,45
Transportes de mercadorias	23%	100%		100,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	100%		8.000,00	96.000,00	96.960,00	97.929,60	98.908,90	99.897,98
Comunicação	23%	100%		1.000,00	12.000,00	12.120,00	12.241,20	12.363,61	12.487,25
Seguros	23%	100%		1.000,00	12.000,00	12.120,00	12.241,20	12.363,61	12.487,25
Contencioso e notariado	23%	100%		100,00	1.200,00	1.212,00	1.224,12	1.236,36	1.248,72
Despesas de representação	23%	100%		700,00	8.400,00	8.484,00	8.568,84	8.654,53	8.741,07
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%		750,00	9.000,00	9.090,00	9.180,90	9.272,71	9.365,44
Outros serviços	20%	100%							
TOTAL FSE					329.480,00	332.774,80	336.102,55	339.463,57	342.858,21
FSE - Custos Fixos					321.800,00	325.018,00	328.268,18	331.550,86	334.866,37
FSE - Custos Variáveis					7.680,00	7.756,80	7.834,37	7.912,71	7.991,84
TOTAL FSE					329.480,00	332.774,80	336.102,55	339.463,57	342.858,21
IVA					40.232,80	40.635,13	41.041,48	41.451,89	41.866,41
FSE + IVA					369.712,80	373.409,93	377.144,03	380.915,47	384.724,62

Quadro 9 – Fornecimentos e Serviços Externos

5.3.2 CCP – Custos Com Pessoal

Os custos com pessoal indicados resultam do quadro de pessoal e política de remuneração apresentado em 4.2.1.



Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores	2016	2017	2018	2019	2020
Administração / Direcção	84.000	86.520	89.116	91.789	94.542
Responsável Editorial	17.500	18.025	18.566	19.123	19.696
Jornalista/Gestor de conteúdos	12.600	12.978	13.367	13.768	14.181
Editor de vídeo	12.600	12.978	13.367	13.768	14.181
Gestor de Eventos	12.600	12.978	13.367	13.768	14.181
Programador	12.600	12.978	13.367	13.768	14.181
Designer	11.900	12.257	12.625	13.003	13.394
Comercial		12.978	13.367	13.768	14.181
Consultor de comunicação		12.257	12.625	13.003	13.394
TOTAL	163.800	193.949	199.768	205.760	211.932

Outros Gastos	2016	2017	2018	2019	2020	
Segurança Social						
Órgãos Sociais	21,25%	17.850	18.386	18.937	19.505	20.090
Pessoal	23,75%	18.953	25.514	26.280	27.068	27.880
Seguros Acidentes de Trabalho	2%	3.276	3.879	3.995	4.115	4.239
Subsídio Alimentação	6,60	653	811	823	835	848
TOTAL OUTROS GASTOS		40.732	48.589	50.035	51.524	53.057

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	2016	2017	2018	2019	2020
	204.532	242.538	249.803	257.284	264.989

Quadro 10 – Custos com Pessoal

5.4 Plano de Investimento

O plano de investimento reflecte essencialmente os valores necessários para a implementação do website (essencial para o desenvolvimento da actividade, tendo em conta todas as especificidades contempladas), aquisição de software específico e de equipamentos dedicados à realização do evento (como, por exemplo, o palco principal).

Investimento

Investimento por ano	2016	2017	2018	2019	2020
Activos fixos tangíveis					
Edifícios e Outras Construções (Evento)	15.000			15.000	
Equipamento Básico	10.000			10.000	
Total Activos Fixos Tangíveis	25.000			25.000	
Activos Intangíveis					
Programas de computador	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total Activos Intangíveis	20.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Total Investimento	45.000	5.000	5.000	30.000	5.000

IVA	23%	2.300			2.300
-----	-----	-------	--	--	-------

Valores Acumulados	2016	2017	2018	2019	2020
Activos fixos tangíveis					
Edifícios e Outras Construções	15.000	15.000	15.000	30.000	30.000
Equipamento Básico	10.000	10.000	10.000	20.000	20.000
Total Activos Fixos Tangíveis	25.000	25.000	25.000	50.000	50.000
Activos Intangíveis					
Programas de computador	20.000	25.000	30.000	35.000	40.000
Total Activos Intangíveis	20.000	25.000	30.000	35.000	40.000
Total	45.000	50.000	55.000	85.000	90.000

Quadro 11 – Investimento



5.5 Fontes de Financiamento

O financiamento inicial é realizado pelo capital dos promotores e por investidores interessados no projecto.

Financiamento

	2016	2017	2018	2019	2020
Investimento	-11.500	735	2.139	27.514	1.148
Margem de segurança					
Necessidades de financiamento	-11.500	700	2.100	27.500	1.100

Fontes de Financiamento	2016	2017	2018	2019	2020
Meios Libertos			5.530	33.299	62.837
Capital	50.000				
Outros instrumentos de capital	350.000				
Empréstimos de Sócios					
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito					
Subsídios					
TOTAL	400.000		5.530	33.299	62.837

Quadro 12 – Financiamento

5.6 Demonstrações Financeiras

5.6.1 Demonstração de Resultados Previsional

No quadro seguinte há que destacar a inclusão de uma rubrica “prémios” que, não sendo uma matéria vendida nem um serviço externo, é um custo essencial ao êxito do projecto, uma vez que reflecte o valor despendido para premiar os vencedores das diversas competições.

Demonstração de Resultados Previsional

	2016	2017	2018	2019	2020
Vendas e serviços prestados	517.878	556.840	598.880	644.246	693.206
CMVMC					
Fornecimento e serviços externos	329.480	332.775	336.103	339.464	342.858
Prémios	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Gastos com o pessoal	204.532	242.538	249.803	257.284	264.989
EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)	-26.134	-28.473	2.975	37.499	75.359
Gastos/reversões de depreciação e amortização	12.417	14.083	15.750	16.500	12.750
EBIT (Resultado Operacional)	-38.551	-42.557	-12.775	20.999	62.609
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-38.551	-42.557	-12.775	20.999	62.609
Imposto sobre o rendimento do período					
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-38.551	-42.557	-12.775	20.999	62.609

Quadro 13 – Demonstração de Resultados Previsional



5.7 Análise de Viabilidade do Projecto

5.7.1 Mapa de Cash-Flows (FCFF + FCFE)

Apresenta-se de seguida o quadro com a avaliação da viabilidade do projecto, tanto do ponto de vista do investidor como do projecto.

Avaliação do Projecto / Empresa					
Na perspectiva do Investidor	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow do Equity	-6.924	-20.697	3.390	5.785	61.689
Taxa de juro de activos sem risco	2,50%	2,58%	2,65%	2,73%	2,81%
Prémio de risco de mercado	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%	7,00%
Taxa de Actualização	9,67%	9,76%	9,84%	9,92%	10,01%
Factor actualização	1	1,098	1,206	1,325	1,458
Fluxos Actualizados	-6.924	-18.857	2.812	4.365	42.316
	-6.924	-25.781	-22.969	-18.603	23.713
Valor Actual Líquido (VAL)	23.713				
	✓	#NÚM!	✓	#NÚM!	✓
Taxa Interna de Rentabilidade	36,05%			-44%	36%
Pay Back period	4 Anos				
Na perspectiva do Projecto	2016	2017	2018	2019	2020
Free Cash Flow to Firm	-6.924	-20.697	3.390	5.785	61.689
WACC	11,60%	11,68%	11,75%	11,83%	11,91%
Factor de actualização	1	1,117	1,248	1,396	1,562
Fluxos actualizados	-6.924	-18.533	2.717	4.145	39.495
	-6.924	-25.457	-22.740	-18.595	20.900
Valor Actual Líquido (VAL)	✓	20.900			
					36%
Taxa Interna de Rentabilidade	36,05%				
Pay Back period	5 Anos				

Quadro 14 – Avaliação do Projecto

5.7.2 VAL

O resultado dos *cash flows* apresentados permite concluir que o projecto apresenta um VAL de 20.900€.



5.7.3 TIR

A taxa interna de rentabilidade do projecto é de 36.05%, tal como se pode observar no quadro anterior.

5.7.4 Payback Period

O tempo previsto para o retorno do investimento estima-se em 5 anos.

5.8 Análise de Sensibilidade

5.8.1 Cenário Optimista

Num cenário optimista considerou-se que, numa fase inicial, se conseguiria fidelizar 10% do total de jogadores. O crescimento anual considerado foi de 10%.

Neste caso o projecto apresentava os seguintes valores:

- VAL: 27.713 €
- TIR : 36,05%
- Tempo de retorno do investimento: 4 anos

5.8.2 Cenário Mais Provável

Corresponde ao apresentado anteriormente. Apresenta um VAL de 20.900€, uma TIR de 36.05% e um tempo de retorno de investimento de 5 anos.

5.8.3 Cenário Pessimista

Num cenário pessimista considerou-se que numa fase inicial apenas se conseguiria fidelizar 4% do total de jogadores. O crescimento anual considerado foi de 5%.

Neste caso o projecto apresentava os seguintes valores:

- VAL : 5,381m€
- TIR : 18,11%
- Tempo de retorno do investimento: 5 anos



6 Conclusões

Os eSports são uma área dentro dos jogos electrónicos em franca expansão e com grande potencial de exploração, num contexto, ainda assim, de pouca notoriedade perante a população em geral.

A experiência e competência da equipa técnica e de gestão, aliada à capacidade de inovação, e a estrutura de custos fixos baixos fornece a estrutura e o *know-how* necessários para alavancar o projecto.

Face aos dados apresentados podemos concluir com confiança que, embora o risco inerente a um projecto destas características e dimensão, que pretende inovar e romper com o que se faz actualmente na área dos eSports, seja elevado, o retorno e rentabilidade esperada no decurso dos primeiros 5 anos de actividade é igualmente elevado.



7 Bibliografia

- BBC News, (2015, Junho 3). E-sports will “be as big as the NFL” by 2017. BBC News. Disponível em: <http://www.bbc.com/news/technology-32819070>
- JUDGE, Mark (2014, Novembro 11). Top 5 most popular Esports games right now. Load the Game. Disponível em: <http://www.loadthegame.com/2014/11/11/top-5-popular-esports-games-right-now/>
- CHALK, Andy (2015, Maio 8). “Esports” is now officially in the dictionary. PC Gamer. Disponível em: <http://www.pcgamer.com/esports-is-now-officially-in-the-dictionary/>
- OSTERWALDER, Alexander, Business Model Canvas. Disponível via: <http://www.businessmodelgeneration.com/>
- Newzoo (2015). *The eSports Economy Trends, Audience and Revenue Growth Towards 2017*. Disponível via SlideShare em: <http://www.slideshare.net/Newzoo/casual-connect-europewarmanesportsv2>
- SuperData Research (2014). *Super Data for Digital Games*. Disponível via SlideShare em: <http://www.slideshare.net/StephanieLlamas/gdc-europe-super-data-for-digital-games>
- Newzoo (2015). *The Global Games Market*. Disponível via Newzoo em: <http://www.newzoo.com/product/2015-global-games-market-report/>



- SILVA, Telmo (2011), *Benefícios percebidos e intenção comportamental dos jovens nas comunidades de Desportos Electrónicos*. (Dissertação de Mestrado). IPAM, Lisboa
- SAMUELSON, Paul; NORDHAUS, William (2010), *Economia*, 19ª edição, McGraw-Hill/Bookman, Lisboa
- ROBBINS, S. & COULTER, M., (2014), *Management*, 12th edition, (Global edition) Prentice Hall.
- ROBBINS, S., DECENZO, D. A. & COULTER, M. (2014), *Fundamentals of Management*, 9th edition, (Global edition)
- PORTER, M. & KRAMER, M. (2006) *Strategy and Society: The link between competitive advantage and corporate responsibility*. Harvard Business Review December.
- Fontes Análise PEST:
Lusa (2015, Junho 8), Banco de Portugal mantém previsões graças a “crescimento robusto das exportações”. Económico. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/banco-de-portugal-mantem-previsoes-gracas-a-crescimento-robusto-das-exportacoes_220570.html

Pordata. Números de Portugal. Disponível em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Quadro+Resumo/Portugal-6658>

OLIVEIRA da Silva, Cristina (2014, Dezembro 12). Portugal teve mais de duas greves por semana no ano passado. Económico. Disponível em: http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-teve-mais-de-duas-greves-por-semana-no-ano-passado_208058.html



Eurostat (2014). Households having access to the internet by type of connection. Disponível em:

<http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&plugin=1&language=en&pcode=tin00073>