

JULIO YAEDU OKAMOTO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM LIGA
PROFISSIONAL DE JOGOS VIRTUAIS**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

São Paulo

2012

JULIO YAEDU OKAMOTO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UM LIGA
PROFISSIONAL DE JOGOS VIRTUAIS**

**Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do Diploma de
Engenheiro de Produção**

Orientador: Prof. Dr. Davi Noboru Nakano

**São Paulo
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

Okamoto, Julio Yaedu

Plano de negócios para uma liga profissional de jogos
virtuais / J.Y. Okamoto. -- São Paulo, 2012.

121 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Jogos de computador 2. Negócios (Planejamento) I. Uni-
versidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de
Engenharia de Produção II. t.

AGRADECIMENTOS

À minha família, acima de tudo meus pais, pelo suporte emocional e financeiro sem os quais seria impossível minha graduação.

Ao Prof. Davi Nakano, pela orientação nesse trabalho e pela amizade cultivada durante minha passagem na universidade.

Aos meus companheiros de classe que me proporcionaram boas experiências nesses cinco anos morando longe de casa.

A todas as pessoas que me ajudaram com este trabalho e todos os outros que foram realizados durante a graduação.

O homem que vê o mundo igual aos
cinquenta como via com vinte anos
desperdiçou trinta anos de sua vida

(Muhammad Ali)

RESUMO

OKAMOTO, J. Y. Plano de Negócios para uma liga profissional de jogos virtuais. 2012. 112f. Trabalho de formatura (Graduação) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Este trabalho tem como objetivo apresentar um plano de negócios para uma liga profissional de jogos virtuais competitivos. Essas competições recebem a denominação de *Electronic sports (e-sports)*. O negócio em si será um *website* no qual os apreciadores de *e-Sports* possam assistir os campeonatos criados pela própria empresa via internet e acompanhar as notícias sobre esse assunto. Inicialmente será realizada uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios. Após, este será desenvolvido através de uma estrutura adaptada pelo autor.

Palavras-chave: Plano de Negócios. Vídeo Game. *E-sports*

ABSTRACT

OKAMOTO, J. Y. Business Plan for a professional virtual games league. 2012. 112p.
Universidade de São Paulo.

This graduation project aims to present a business plan for a professional virtual games league. These competitions are denominated Electronic sports (e-Sports). The business itself is a *website* which e-Sports' appreciators could watch the championship created by the company in the internet and follos the news about this subject. Initially it is going to be presented a literature review about business plan. After it is going to be presented the business plan itself.

Key-words: Business Plan, Video Games, e-Sports

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1. As Cinco Forças de Porter.....	36
Figura 2. Marketing Mix	38
Figura 3. Ciclo de Vida dos Produtos	39
Figura 4. Custo Médio de Capital Ponderado.	41
Figura 5. Exemplo de representação de entidades e atributos.....	42
Figura 6. Formas de representação de relacionamento em um diagrama	43
Figura 7. Exemplo de especialização.....	44
Figura 8. Atores do e-Sports e a Liga	50
Figura 9. Evento de e-Sports na Coréia do Sul.	68
Figura 10. Evolução do e-Sports na Coréia do Sul.....	69
Figura 11. Modelo de eliminatória simples.....	83
Figura 12. Modelo entidade relacionamento para o banco de dados do <i>website</i>	91

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Tamanho da indústria x tempo.....	51
Gráfico 2. Velocidade dos usuários ativos.....	62
Gráfico 3. Valor máximo declarado para aquisição de acesso à Internet x adesão.....	63
Gráfico 4. Usuários ativos.....	63
Gráfico 5. Premiação por ano.....	65
Gráfico 6. Visualizações por mês do <i>website</i>	107
Gráfico 7. Visualizações por mês no Youtube	108
Gráfico 8. Lucro/prejuízo por mês.....	110

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Estruturas de Plano de negócio	32
Tabela 2. . Lista de empresas que patrocinam o e-Sports	74
Tabela 3. Peso dos requisitos.....	76
Tabela 4. Preço e Uptime de cada hospedagem.	76
Tabela 5. Notas dos preços para hospedagem.....	77
Tabela 6. Notas do uptime para hospedagem.....	77
Tabela 7. Matriz de decisão para hospedagem.....	77
Tabela 8. Calendário do primeiro campeonato.....	84
Tabela 9. Divisão dos grupos do primeiro campeonato.....	85
Tabela 10. . Calendário do campeonato, exceto o primeiro	86
Tabela 11. Preço cobrado pelos anúncios em <i>websites</i>	98
Tabela 12. Preço do anúncio.	99
Tabela 13. Estimativa de investimento inicial.....	102
Tabela 14. Estimativa de custo fixo.....	103
Tabela 15. Estimativa da despesa com depreciação.	104
Tabela 16. . Estimativa de custo variável do mês 1 ao 5.	105
Tabela 17. Estimativa de custo variável do mês 6 ao 10.	105
Tabela 18. . Estimativa de receitas mensais proveniente dos banners.....	107
Tabela 19. Estimativa de receitas do Youtube	109
Tabela 20. Estimativa de receitas de anúncios in game.....	109
Tabela 21. Alíquota do Simples Nacional.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CS	Counter Strike
ESA	Entertainment Software Association
e-Sports	Electronic Sports
FPS	First Person Shooter
KeSPA	Korean e-Sports Association
MLG	Major League Gaming
MOBA	Multiplayer Online Battle Arena
RTS	Real Time Strategy
SC	Starcraft
PwC	PriceWaterhouse Coopers

SUMÁRIO

1	Introdução	29
1.1	Motivação.....	29
1.2	Objetivo do trabalho	29
1.3	Estrutura do Trabalho	30
2	Revisão da literatura.....	31
2.1	Plano de negócios	31
2.1.1	Sumário executivo	33
2.1.2	Oportunidade	33
2.1.3	Análise de mercado.....	33
2.1.4	Plano de marketing	34
2.1.5	Plano operacional	34
1.1.6	Plano financeiro.....	34
2.2	As cinco forças de Porter	35
2.3	Marketing mix	38
2.4	Ciclo de vida do produto.....	38
2.5	Fluxo de Caixa Descontado (Discounted Cash Flow – DCF).....	40
2.6	Custo Médio de Capital Ponderado (Weighted Average Cost of Capital - WACC).40	40
2.7	Modelo conceitual de banco de dados	41
2.8	Electronic Sports (e-Sports)	44
2.8.1	Definição.....	44
2.8.2	First Person Shooter (FPS).....	45
2.8.3	Real Time Strategy (RTS).....	46
2.8.4	Multiplayer Online Battle Arena (MOBA).....	46
3	Estrutura do Plano de Negócios.....	47

4	Sumário executivo.....	49
5	Oportunidade	51
5.1	A indústria de vídeo game.....	51
5.1.1	Desenvolvedores dos jogos e o e-Sports.....	53
5.1.2	Editoras e o e-Sports	55
5.2	e-Sports como desejo dos jogadores e dos espectadores	56
5.2.1	e-Sport como desejo dos jogadores.	57
5.2.2	e-Sport como desejo dos espectadores.....	58
5.3	Tecnologia <i>streaming</i>	60
5.4	Internet	61
5.5	e-Sports ao redor do globo	64
5.5.1	e-Sports na Coréia do Sul.....	64
5.6	e-Sports como tendência no Brasil	69
6	Análise do Ambiente	71
6.1	Clientes.....	71
6.1.1	Jogadores e espectadores	71
6.1.2	Anunciantes	73
6.2	Fornecedores	75
6.2.1	Hospedagem para o <i>website</i>	75
6.2.2	Fornecedor de tecnologia <i>streaming</i>	78
6.2.3	Provedor de internet.....	80
6.3	Concorrentes.....	81
7	Plano operacional.....	82
7.1	O campeonato.....	82
7.1.1	O regulamento	87
7.2	O Website	89

7.2.1	Base de dados	90
8	Plano de Marketing	94
8.1	Produto	94
8.1.1	Produtos oferecidos aos jogadores e espectadores	94
8.1.2	O jogo do campeonato	94
8.1.3	Produtos oferecidos aos anunciantes	96
8.2	Preço	97
8.3	Praça.....	99
8.4	Promoção.....	99
9	Regime jurídico e tributário.....	101
10	Plano financeiro	102
10.1	Estimativa de investimento inicial	102
10.2	Estimativa de custo fixo	103
10.3	Estimativa de custo variável	104
10.4	Estimativa de receita	106
10.4.1	Estimativa de receita dos banners no <i>website</i>	106
10.4.2	Estimativa de receitas do Youtube	108
10.4.3	Receita do anúncio in game	109
10.5	Estimativa de tributos a pagar.....	109
10.6	Projeção de fluxo de caixa.....	110
10.7	Análise de Investimento	110
10.7.1	Custo de capital	110
10.7.2	Payback.....	111
10.7.3	Valor Presente Líquido	111
11	Conclusão	112
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	114

Anexos I - Tabela de Alíquotas do Simples Nacional	117
Anexo II: Projeção fluxo de caixa	118
Anexo III: Continuação da projeção fluxo de caixa	119
Anexo IV: Continuação da projeção fluxo de caixa.....	120
Anexo V: Continuação da projeção fluxo de caixa	121

1 Introdução

1.1 Motivação

O autor deste trabalho está envolvido com o mundo do *e-Sports* há pelo menos 10 anos quando inscrito no primeiro torneio local de jogo virtual. Desde então acompanha diariamente as novidades e as dinâmicas desse mercado.

Recentemente, o autor notou uma grande tendência de crescimento de popularidade do *e-Sports* por causa de uma série de fatores, entre eles citam-se: as desenvolvedoras e as editoras de jogos passaram a dar mais importância para o desenvolvimento de jogos competitivos e para a criação de comunidades online, a evolução da internet permitiu que as pessoas jogassem entre si independentemente de sua localização e a tecnologia *streaming* possibilitou que partidas de alto nível pudessem ser transmitidas a quem estivesse disposto a assisti-las. Além disso, destaca-se que o *e-Sports* é cada vez mais exposto, aparecendo com maior frequência em matérias de revistas e jornais, sendo tema até de debates no MIT Sloan.

Em meio a esse cenário, o autor buscou integrar seu gosto pessoal com o conhecimento adquirido no curso de Engenharia de Produção de forma a transformar uma oportunidade encontrada em meio a uma tendência em um negócio.

1.2 Objetivo do trabalho

O presente trabalho tem como objetivo principal formular um plano de negócios para a criação de uma empresa que promova competições de jogos virtuais no Brasil. Para isso, foi necessário realizar uma análise do mercado de *e-Sports*, uma vez que a literatura sobre o tema é escasso. Com essa pesquisa inicial como base, desenvolveu-se um plano de negócios que tem como objetivo minimizar os riscos quando a empresa for efetivamente criada. Além disso, o plano de negócios também serve como uma forma de apresentação da empresa, sendo de significativo auxílio para a aquisição de financiamento.

1.3 Estrutura do Trabalho

A literatura sobre plano de negócios é extensa. Pode-se encontrar diversas estruturas adequadas para os mais diferentes tipos de negócios. Entretanto, a parcela predominante das estruturas desenvolvidas são relacionadas com o tradicional negócio de manufatura, beneficiamento ou transformação de mercadorias. Logo, elas necessitam de algumas adaptações para este trabalho.

O capítulo 2 trará uma revisão bibliográfica sobre plano de negócios. Nele será feito um levantamento das diferentes estruturas de plano de negócios e analisado os principais pontos em comum. Além disso, serão apresentadas algumas ferramentas que serão utilizadas no trabalho em diversos pontos do plano de negócios, como as 5 forças de Porter, a modelagem de banco de dados, os marketing mix entre outros.

O capítulo 3 apresenta a estrutura do plano de negócios que será utilizada no trabalho. Será montada uma estrutura específica de plano de negócios para este trabalho, baseadas nas estruturas analisadas na revisão bibliográfica, de forma a atender os principais pontos necessários para descrever a empresa e analisar seu mercado e sua viabilidade.

O capítulo 4 dará início ao plano de negócios em si, ele será o sumário executivo, que é um resumo dos principais pontos do negócio. O capítulo 5 tratará da descrição da oportunidade de negócio, argumentando a motivação da criação da empresa. O capítulo 6 será a Análise do Ambiente, no qual serão analisados os clientes, os fornecedores e os concorrentes. O capítulo 7 será o Plano Operacional, no qual serão detalhadas as operações da empresa. O capítulo 8 representa o Pano de Marketing, no qual será discutida a interface cliente-empresa. O capítulo 9 trará o regime tributário e jurídico da empresa. O capítulo 10 será o plano financeiro, que apresentará a quantificação em termos financeiros da empresa. E, por fim, o capítulo 11 será a conclusão do trabalho.

2 Revisão da literatura

2.1 Plano de negócios

De acordo com o Rosa (2007), o plano de negócios é um documento que apresenta os objetivos da empresa e o planejamento dos caminhos que terá de trilhar para alcançá-los. Esse documento é um estudo que auxilia na redução dos riscos e das incertezas do negócio, pois as variáveis são analisadas no papel antes de serem postas em prática.

No Plano de Negócios é feita uma avaliação do empreendimento a partir das perspectivas mercadológica, técnica, financeira, jurídico e organizacional para demonstrar ao empreendedor e aos *stakeholders* que o negócio pode ser viável ou não.

É verdade que muitas empresas conseguem atingir o sucesso mesmo sem um plano de negócios, entretanto elas são uma parcela com baixa representatividade. De acordo com Rosa (2007), a cada ano surgem cerca de 500 mil empresas no país, 49,4% encerram as atividades com até 2 anos de atividade, 56,4% não passam dos três anos e 59,9% não chegam a quatro anos de existência. Segundo a pesquisa do SEBRAE-SP (2010) dentre as principais motivações para a mortalidade da empresa está a falta de planejamento prévio. Isso pode ser denotado quando se compara média de tempo gasto com o planejamento da empresa. Para as empresas que iniciaram e encerraram suas atividades entre 2003 e 2007 a média de tempo gasto com o planejamento foi de 3 meses, enquanto que para as empresas que continuaram em operação no mesmo período, a média de tempo gasto foi de 6 meses.

Uma das funções do plano de negócios é justamente fornecer uma estrutura para que o empreendedor possa realizar esse planejamento. Através dele diversas variáveis são analisadas, como os clientes, os fornecedores e o ambiente. Ao mesmo tempo, definem-se estratégias para lidar com essas variáveis de modo a alcançar os objetivos.

Outra função do plano de negócios é servir como uma apresentação do empreendimento. Sheperd e Douglas (1999) afirmam que o plano de negócios é o primeiro contato que o empreendedor terá com os diversos *stakeholders*, desde os fornecedores e os distribuidores até os financiadores. O plano de negócios também pode ser fundamental para que o empreendedor consiga financiamento para o seu empreendimento. Mason e Stark (2004) denotam que diferentes tipos de financiadores possuem critérios díspares para analisar um plano de negócio. Então, é imprescindível que o empreendedor monte seu plano de negócios de acordo com os requisitos da audiência que irá avaliá-lo.

Nakagawa (2011) classifica o plano de negócios em 2 tipos, interno e externo, que representam as duas funções descritas. O interno serve para que o empreendedor possa aprender mais sobre o negócio para que suas chances de sucesso aumentem. O externo tem funções muito específicas, como conseguir financiamento, participar de editais de incubadoras ou parcerias.

Há diversas estruturas propostas para a elaboração de um plano de negócios na literatura. A tabela abaixo demonstra as diversas estruturas.

Ford et al (2007)	Fonte De Thomas e Derammelaere (2008)	Fonte: Harvard Business School (2005)	Fonte: Rosa (2007)
1. Sumário executivo	1. Índice	1. Índice	1. Sumário Executivo
2. Descrição da empresa	2. Sumário da proposta de investimento	2. Sumário executivo	2. Análise de mercado
3. Produtos e serviços	3. Sumário executivo	3. Oportunidade	3. Plano de marketing
4. Gestão e organização	4. Descrição do negócio	4. Empresa, produtos e estratégia	4. Plano operacional
5. Principais desafios	5. Plano operacional	5. Time de gestores	5. Plano financeiro
6. Estrutura e capitalização	6. Análise do setor	6. Plano de marketing	6. Construção de cenários
7. Plano financeiro	7. Análise de mercado	7. Plano operacional	7. Avaliação estratégica
8. Considerações finais	8. Plano financeiro	8. Plano financeiro 9. Apêndices	

Tabela 1. Estruturas de Plano de negócio
Fonte: Nakagawa (2011) adaptada pelo autor

Como demonstrado no quadro acima, a estrutura do plano de negócios pode variar, o importante é que ele demonstre como a oportunidade será explorada.

Nos subtópicos seguintes será realizada uma breve descrição de cada um dos pontos recorrentes nas diferentes estruturas de plano de negócio.

2.1.1 Sumário executivo

É um resumo dos pontos mais relevantes do plano de negócio. Deve conter informações básicas como os produtos e/ou serviços oferecidos, o montante do capital investido, a missão e os valores da empresa, a localização, o modelo de negócio, quem são os empreendedores, a forma jurídica, o enquadramento tributário e a fonte de recursos.

Deve ser descrito também qual é a oportunidade e como ela será explorada de maneira direta e sucinta, uma vez que será detalhada posteriormente no decorrer do plano de negócios.

2.1.2 Oportunidade

Neste tópico será descrito qual a oportunidade identificada pelo empreendedor e quais foram os fatores que o fizeram chegar a essa conclusão. É importante salientar que a oportunidade de negócio é diferente de apenas uma ideia, pois há o pressuposto que o primeiro resulte em lucros .

2.1.3 Análise de mercado

É um estudo que deve ser feito dos clientes, dos fornecedores e dos concorrentes. Compreender essas variáveis é fundamental para a minimização dos riscos e incertezas.

Dos clientes deve-se realizar uma pesquisa das características e dos hábitos do provável mercado consumidor que a empresa deseja atender de forma a facilitar a realização do plano de Marketing. Ter conhecimento sobre o mercado consumidor é imprescindível para que a oportunidade atinja o sucesso.

É importante também levantar dados sobre quais são os possíveis fornecedores da empresa para cada um dos produtos e/ou serviços oferecidos. A qualidade dos fornecedores refletirá diretamente na percepção de qualidade percebida pelo cliente.

Outro tópico em análise de mercado tem como tema os concorrentes. Conhecer e monitorar os concorrentes permite a identificação dos pontos fortes e fracos. Desta forma o empreendedor pode adotar estratégias para que seus produtos e/ou serviços se sobressaiam perante os dos concorrentes.

2.1.4 Plano de marketing

No plano de marketing é feita a descrição dos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa, abrangendo aspectos como o preço, o modo como será feito a comercialização, as estratégias promocionais e as atividades na interface cliente-empresa.

2.1.5 Plano operacional

No plano operacional é descrito como o produto e/ou serviço será oferecido ao cliente. Nesta fase devem ser abordadas questões relativas a qual trabalho será feito, como ele será realizado e quais os recursos necessários.

É comum que sejam discutidos nesse tópico assuntos como a localização da fábrica, o arranjo físico, os recursos humanos, a hierarquia operacional, a capacidade operacional e o processo operacional.

1.1.6 Plano financeiro

Neste tópico será descrito e detalhado quais serão os investimentos necessários para a criação da empresa. Aqui deverão aparecer dados sobre os custos com o aluguel, salários, infra estrutura, equipamentos, carga tributária e outros. Além disso, será feito uma estimativa do resultado financeiro a partir de dados projetados. Rosa (2007) propõe uma abordagem simples para o desenvolvimento do plano financeiro de acordo com a divisão:

- Cálculo do investimento total: Composto por três tópicos: investimento fixos, capital de giro e investimentos pré-operacionais.
- Estimativa de custos e despesas operacionais: O autor subdivide o tema nos seguintes tópicos: custo unitário de matéria-prima, materiais diretos e terceirizações custos de comercialização, custos dos materiais diretos e/ou

mercadorias vendidas, custos com mão de obra, custo com depreciação e custos fixos operacionais mensais.

- Estimativa do faturamento mensal da empresa: Uma proposta para se obter o faturamento é a multiplicação dos produtos ofertados pelo preço. Há uma imprecisão na estimativa, pois ela pode variar muito por causa das variáveis de mercado.
- Indicadores de viabilidade: o autor sugere o cálculo de indicadores como Ponto de Equilíbrio, Lucratividade, Rentabilidade e Prazo de retorno do investimento.
- Demonstrativo de resultados: Um demonstrativo de resultados possui a finalidade de apresentação resumida das informações, validando a lucratividade do negócio.

O plano financeiro é um dos principais pontos de decisão para prosseguir ou não com o negócio, pois ele demonstra quantitativamente se o projeto é economicamente viável. A principal importância do plano financeiro é a sua utilização para a obtenção de financiamentos.

Por último será demonstrado estimações de três projeções diferentes - pessimista, normal e otimista - de acordo com as variações mercadológicas. A intenção dessa análise é demonstrar a performance financeira da empresa quando há mudanças nas variáveis.

2.2 As cinco forças de Porter

Para auxiliar na análise de mercado será aplicado o *framework* das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986), pois apresenta um modelo que mapeia o funcionamento da concorrência de mercado através do que ele denomina de cinco forças competitivas. Apesar do modelo ter como objetivo principal a estratégia, ele é muito eficiente para realizar o diagnóstico do mercado no qual a empresa está inserida. A figura abaixo demonstra esse *framework*.

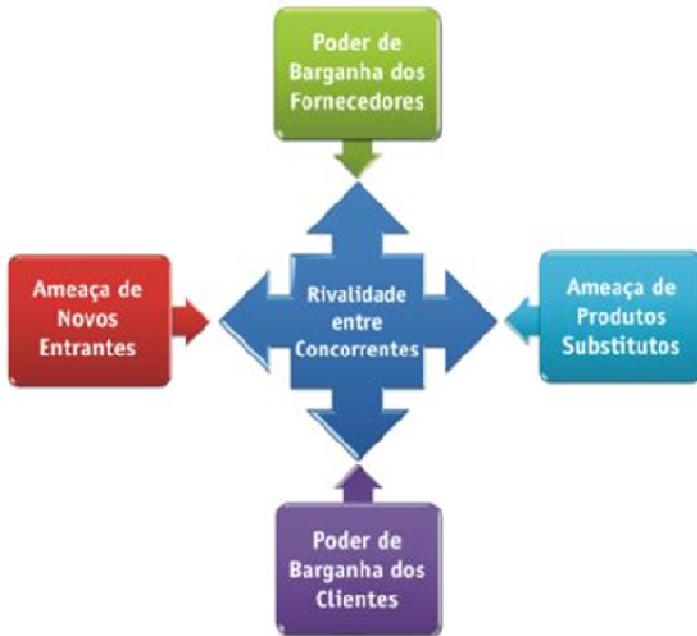


Figura 1. As Cinco Forças de Porter

Fonte: Porter (2008). Adaptada pelo autor.

As cinco forças são: rivalidade entre os concorrentes, poder de barganha dos consumidores, poder de barganha dos fornecedores, ameaças de novos ingressantes no mercado e a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Porter (1979) argumenta que a intensidade de uma força, ou de várias delas, determina qual será o grau de lucratividade nesse mercado.

A proeminência de cada das forças é diferente dependendo do mercado a ser analisado. Entender quais são as forças mais significativas auxilia o administrador a posicionar estratégicamente sua empresa.

A ameaça de novos ingressantes no mercado é uma força competitiva forte quando as barreiras de entrada são fracas. Porter (2008) elenca seis barreiras de entrada:

- a. Economia de escala
- b. Diferenciação de produto
- c. Necessidade de capital
- d. Desvantagem dos custos independente do tamanho da empresa
- e. Acesso a canais de distribuição
- f. Políticas governamentais

Quando o poder de barganha dos fornecedores é forte, eles podem aumentar os preços ou diminuir a qualidade dos produtos e/ou serviços oferecidos. O poder de barganha dos fornecedores será maior quando:

- a. Existirem poucos fornecedores e mais concentrado do que o setor considerado.
- b. O produto dos fornecedores é diferenciado ou único.
- c. O fornecedor não precisa lidar com a concorrência de produtos substitutos.
- d. Há ameaça dos fornecedores ingressarem no mercado.
- e. A indústria não é uma consumidora significativamente importante para os fornecedores.

O poder de barganha dos consumidores atua de forma oposta ao dos fornecedores. Caso ele seja forte, os consumidores podem forçar a queda dos preços ou demandar por um produto e/ou serviço de maior qualidade. O poder de barganha dos consumidores será maior quando:

- a. Os consumidores forem concentrados ou comprarem em grande escala.
- b. Os produtos forem commodities.
- c. O produto representa uma grande parcela do custo para os consumidores.
- d. Há ameaça dos consumidores ingressarem no mercado.
- e. Os consumidores apresentam baixa margem de lucro, o que os tornam mais sensíveis às variações de preço.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos limita diretamente o preço que um produto pode atingir. A única maneira de evitar essa ameaça é a diferenciação do produto ou aumentar sua qualidade. É necessário ter atenção maior aos substitutos quando eles são tendência no mercado ou quando eles estão em mercados com alta lucratividade.

A rivalidade entre os concorrentes é a busca por uma melhor posição estratégica, utilizando táticas como a competição de preços, o lançamento de produtos e a publicidade. A rivalidade é mais forte quando:

- a. Há muitos concorrentes ou eles possuem tamanho e poderes parecidos
- b. O crescimento do setor é lento o que leva as empresas a lutarem pelo market share
- c. Os custos fixos são altos ou o produto é perecível.
- d. O produto ou serviço não tem diferenciação ou custos de transferência são baixos.
- e. As barreiras de saídas são altas.
- f. Capacidade é aumentada por grandes incrementos.

2.3 Marketing mix

O “Marketing mix” definido por Kotler (1999), que também é conhecido como os “4 P’s”, consiste basicamente em quatro fatores que devem ser analisados serão analisados: produto, preço, promoção e praça. A figura abaixo mostra os componentes de cada um dos P’s e uma quantidade exemplificativa de variáveis que podem ser utilizadas para a análise.

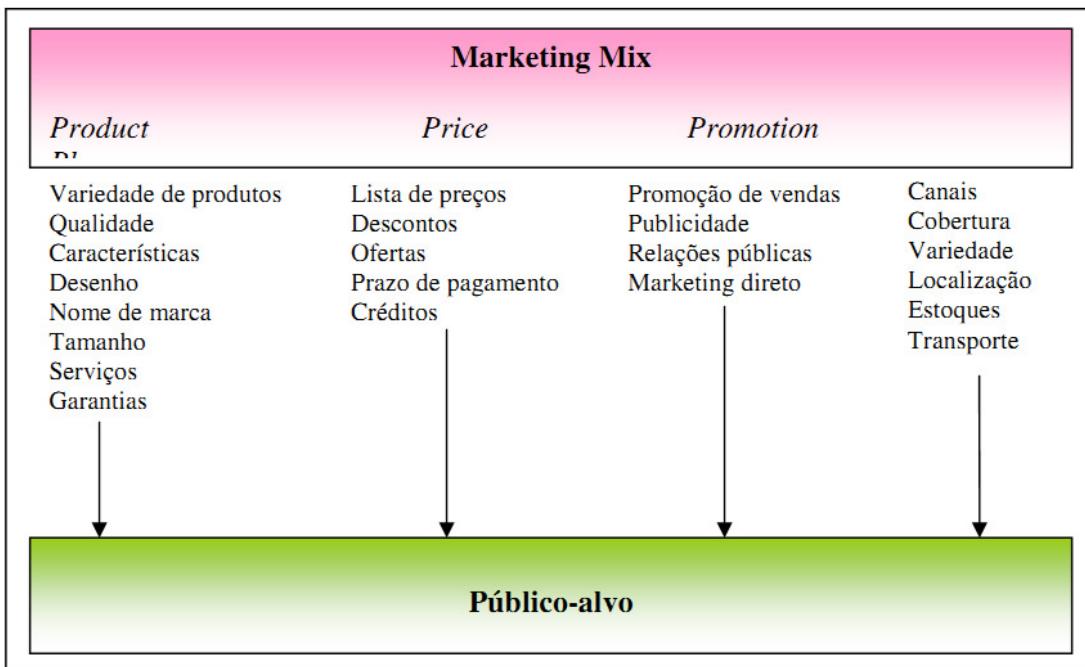


Figura 2. Marketing Mix

Fonte: Kotler (1999)

2.4 Ciclo de vida do produto

Durante a análise do produto será utilizado o conceito de ciclo de vida do produto descrito por Kotler (1999) que relaciona a quantidade de vendas, em unidades monetárias, pelo tempo, como demonstrado na figura abaixo.

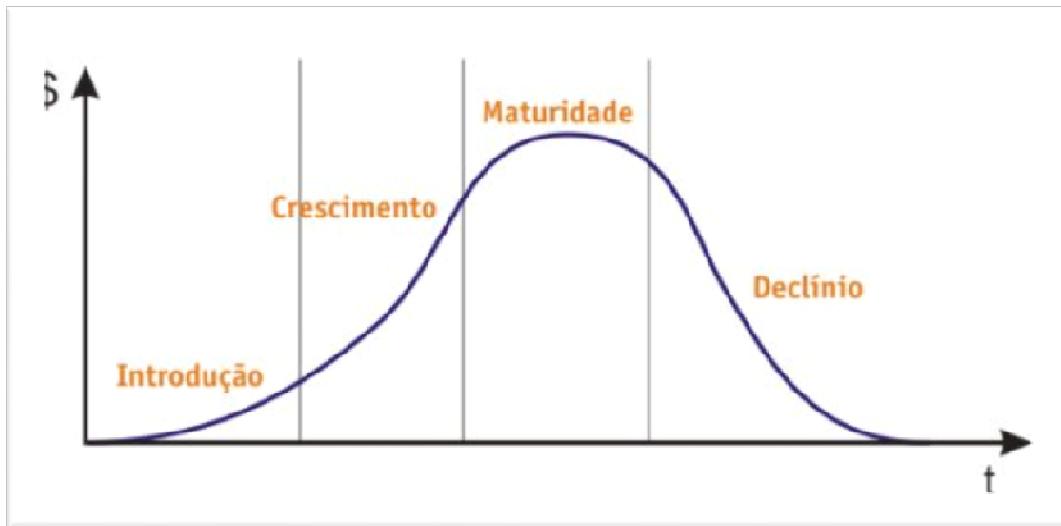


Figura 3. Ciclo de Vida dos Produtos

Fonte: Kotler (1999)

Definir qual é o estágio do ciclo de vida de um produto é importante para que sejam escolhidas as estratégias a serem utilizadas pela empresa. Kotler (1999) exalta que é difícil declarar com precisão qual estágio um produto se encontra porque não há como definir o momento exato em que o produto passa para o estágio seguinte. Além disso, há dificuldade para determinar qual a previsão de venda e a duração de cada estágio. Mesmo assim, Kotler (1999) afirma que o conceito de ciclo de vida de produto pode ajudar no desenvolvimento de boas estratégias de marketing para os diferentes estágios do ciclo de vida do produto.

O estágio de introdução inicia-se com o lançamento de um novo produto. Nesse período o crescimento das vendas é lento e os lucros são baixos, pois há altos custos derivados da introdução do produto no mercado.

No estágio de crescimento as vendas passam a aumentar rapidamente por causa da rápida aceitação no mercado. Os consumidores iniciais continuam a comprar o produto e depois de um tempo os consumidores tardios passam a incorporar esse mercado. Os lucros crescem nesse estágio.

Quando ocorre a desaceleração do crescimento das vendas, o produto entra no estágio de maturidade. Nesse período, os potenciais consumidores já aceitaram o produto, logo não há mais crescimento. Os esforços das empresas nessa fase são direcionados para tentar defender seus produtos da concorrência. O nível de lucro estabiliza ou decai por causa dos crescentes gastos com o marketing.

O último estágio é o do declínio. Nesse período as vendas e os lucros caem para zero ou para um nível baixo que pode se perpetuar por anos. Os motivos do declínio podem ser vários, os mais comuns são avanços tecnológicos, mudança de gosto dos consumidores e aumento da concorrência.

Para cada um dos estágios definidos existem estratégias a serem adotadas para que a empresa obtenha lucro. Como previamente exposto no trabalho, a dificuldade reside justamente em definir com precisão em qual estágio um produto se encontra.

2.5 Fluxo de Caixa Descontado (Discounted Cash Flow – DCF)

O DCF fornecerá o valor presente líquido (VPL) dos fluxos de caixas livres estimados através da utilização de uma taxa de desconto, que deve refletir o custo do capital disponível para a empresa.

O fluxo de caixa que será utilizado para estimar o valor da empresa é o fluxo de caixa livre. De acordo com Martin e Petty (2000), o fluxo de caixa livre é a soma dos fluxos de caixa para todos os investidores da empresa e tem como fórmula a equação abaixo:

$$\text{FCF} = \text{EBIT}(1-T) + \text{Depreciação} - \text{Investimento de Capital} - \text{Investimentos em capital de giro}$$

Sendo,

FCF = Fluxo de Caixa Livre

EBIT = Lucros antes de juros e imposto de renda

T = Alíquota do imposto de renda

2.6 Custo Médio de Capital Ponderado (Weighted Average Cost of Capital - WACC)

A taxa de desconto a ser utilizada é o custo médio ponderado de capital da empresa (*weighted average cost of capital, WACC*). Para o cálculo, pondera-se o custo do capital próprio e o custo de dívida da empresa.

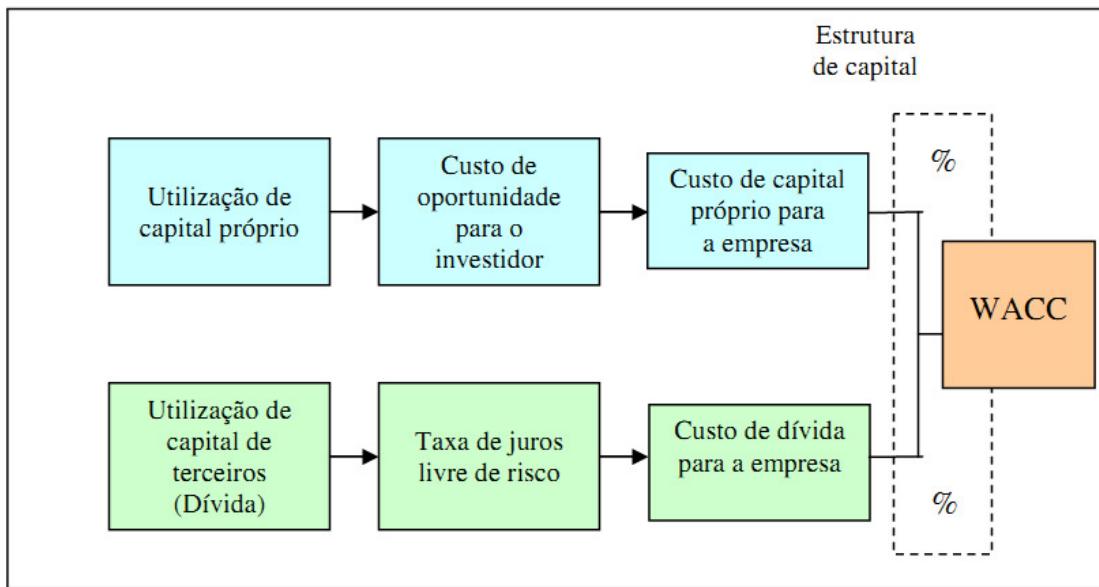


Figura 4. Custo Médio de Capital Ponderado.

Fonte: Chang (2005)

Com os valores do fluxo de caixa livre e o WACC só resta descontar os fluxos de caixa conforme a equação abaixo:

$$\text{Valor da Empresa} = \sum_{t=1}^{t=N} \frac{FCF_t}{(1 + WACC)^t} + (\text{Investimento})$$

2.7 Modelo conceitual de banco de dados

O modelo conceitual é um modelo de dados abstrato que serve para descrever a estrutura de um banco de dados. De acordo com Heuser (2004), a técnica da modelagem Entidade Relacionamento (ER) é uma das mais difundidas e utilizadas quando se trata do modelo conceitual de um banco de dados. Com essa técnica o modelo de dados é representado por um modelo entidade relacionamento. Geralmente são utilizados diagramas para facilitar a visualização do modelo.

É importante ressaltar que um modelo de banco de dados contém apenas a descrição dos tipos de informação que serão encontradas no banco de dados e não as quantidades ou os dados em si.

Os principais conceitos para a compreensão do modelo entidade relacionamento são: entidade, relacionamento, atributo e generalização/especialização.

Heuser (2004) define a entidade como o conjunto de objetos do modelo sobre os quais as informações deseja-se manter no banco de dados. A entidade pode ser tanto objetos concretos, como pessoas ou automóveis, quanto objeto abstratos, como um departamento ou um endereço.

Um atributo é definido por Heuser (2004) como um dado que é correspondente a cada ocorrência de uma entidade ou um relacionamento. Um atributo pode ter uma cardinalidade, que define quantos valores deste atributo podem estar associados a mesma ocorrência da entidade. Por exemplo o atributo telefone da entidade usuários pode possuir vários valores (um usuário pode ter um telefone celular e um fixo por exemplo).

Um atributo chave é aquele que deve possuir um único valor em todo o conjunto de entidades (HEUSER, 2004). As entidades podem ser identificadas por um atributo chave ou por um conjunto de atributos chaves.

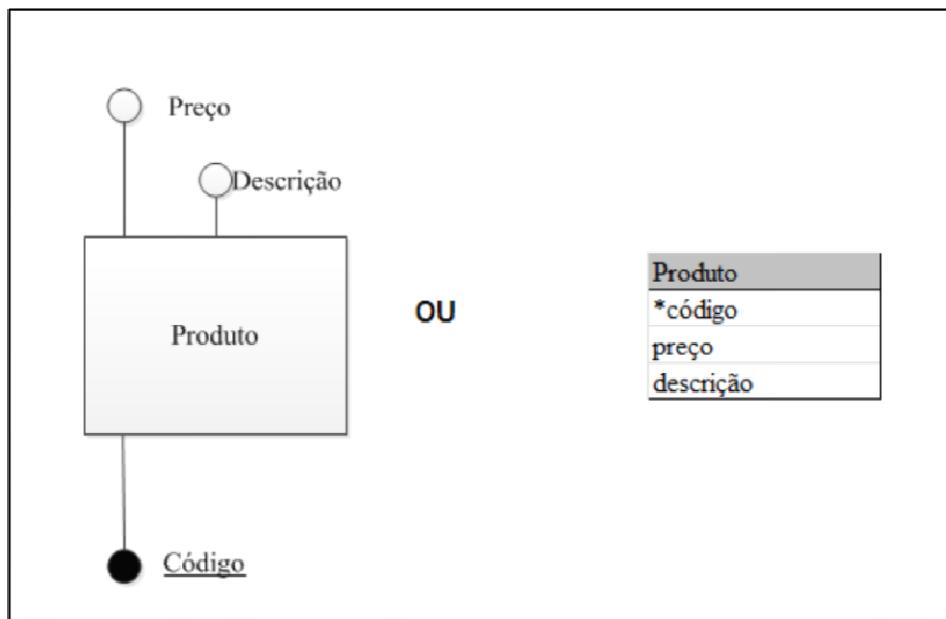


Figura 5. Exemplo de representação de entidades e atributos
Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura acima demonstra como podem ser representados as entidades e os atributos nos diagramas. A entidade pode ser representada em um retângulo e os atributos são circunferências conectadas a ele de forma que o atributo chave possui a circunferência da cor preta com o nome do atributo sublinhado. Outra forma de representação é em uma tabela no qual a entidade está localizada no topo e os atributos são as linhas da tabela, sendo que o atributo chave está destacado com o asterisco.

O relacionamento definido por Heuser (2004) é a relação entre uma ou mais entidades. Geralmente são identificadas por verbos. A principal propriedade dos relacionamentos é que eles possuem cardinalidade, que é a quantidade de ocorrências de uma entidade que poderá estar relacionada com outra entidade. Dois valores devem ser considerados na cardinalidade, o valor máximo e o mínimo. A cardinalidade mínima é a menor quantidade possível para que a ocorrência de uma entidade esteja relacionada com outra entidade. De maneira análoga, a cardinalidade máxima é a maior quantidade possível que relaciona a ocorrência de uma entidade à outra.

São diversas as formas de se representar um relacionamento em um diagrama. A figura abaixo demonstra algumas dessas maneiras.

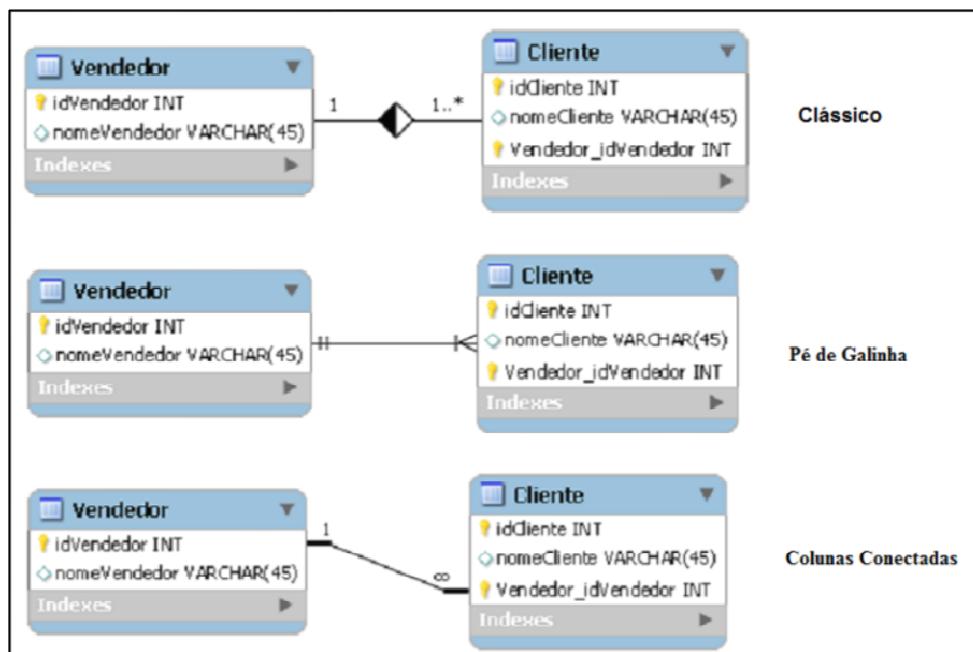


Figura 6. Formas de representação de relacionamento em um diagrama
Fonte: Lopes (2012).

Todos os modelos da figura superior querem indicar a mesma relação, que apenas um vendedor pode se relacionar com diversos clientes diferentes. Ressalta-se que no modelo pé de galinha o traço vertical quer dizer que a cardinalidade mínima ou máxima é 1, caso a cardinalidade mínima seja 0 substitui-se o traço vertical por uma circunferência.

O conceito de generalização/especialização, de acordo com Heuser (2004), são as propriedades que podem ser atribuídas às entidades. Com esse conceito pode ser incluídos propriedades particulares a subconjunto de ocorrências de uma entidade. A figura abaixo demonstra a especialização dos clientes em pessoa física e pessoa jurídica.

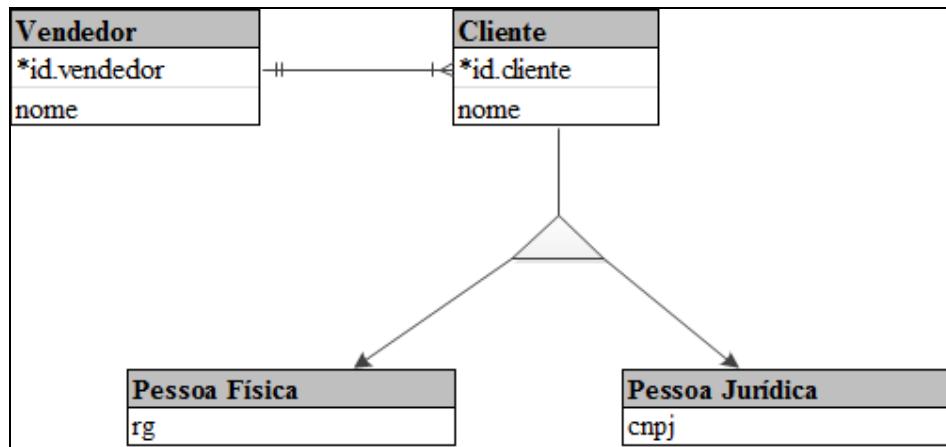


Figura 7. Exemplo de especialização

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.8 Electronic Sports (e-Sports)

2.8.1 Definição

A definição de *Electronic Sports* é essencial para o trabalho, uma vez que o plano de negócios gira em torno desse conceito. De fato, não há na literatura uma definição consensual sobre o que seja e-Sports. Entretanto, a precisão desse conceito se torna importante principalmente quando são tratados assuntos relativos ao campo jurídico.

Wagner (2010) define e-Sports como “uma área de atividades esportivas no qual pessoas desenvolvem e treinam habilidades físicas e mentais para o uso de tecnologias de informação e comunicação”. É uma definição muito ampla e que insere o e-Sports dentro do conceito tradicional de esporte. Porém, há de se levar em conta que há algumas brechas. O simples ato

de jogar “paciência” ou xadrez no computador não torna esses jogos como parte do e-Sports. É necessário que exista a competição.

A definição a ser utilizada nesse trabalho é a de Soumokil (2009) que define e-Sports como “uma área de atividades esportivas no qual as pessoas desenvolvem e treinam habilidades físicas e mentais para o uso de tecnologias de informação e comunicação para comparar estas com outras pessoas em um mundo virtual com um particular conjunto de regras.”

Observa-se que ambas as definições consideram o e-Sports como um esporte devido às suas características. Contudo, para os fins deste trabalho, a hipótese adotada será de que o e-Sports não se enquadra na categoria de esporte por causa de complexidades na área legislativa. Não há normas ou instruções normativas a respeito do enquadramento do e-Sports na área esportiva, desta forma, não há como usufruir certos benefícios e deveres próprios dos esportes. Este trabalho também não pretende aprofundar nos aspectos relativos ao Direito.

Atualmente, há três principais gêneros de jogos expoentes na cena do e-Sports: *First Person Shooter* (FPS), *Real Time Strategy* (RTS) e o *Multiplayer Online Battle Arena* (MOBA).

2.8.2 First Person Shooter (FPS)

First Person Shooter é um gênero de jogo que oferece ao jogador a perspectiva de primeira pessoa. A visão do jogador é como se fosse a visão do protagonista. Esse gênero de jogo foi muito popular durante o início da cena do e-Sports no ocidente por causa de jogos como *Quake* e *Unreal Tournament*, pois eles permitiam a competição direta entre dois jogadores através de uma conexão de rede ou via internet. Entretanto, foi com o lançamento de *Counter Strike 1.6* (CS) que os FPS's fizeram a fama de jogos competitivos.

O jogo *Counter Strike* consiste em uma simulação de guerra entre dois times: terroristas e os contra-terroristas. Cada um dos times possui objetivos opostos, como por exemplo: cabe ao time terrorista plantar uma bomba e o papel dos contra-terroristas é evitar que essa bomba seja armada ou desarmá-la.

No capítulo relativo aos produtos oferecidos do plano de negócio será descrito mais aspectos sobre o jogo.

2.8.3 Real Time Strategy (RTS)

É um gênero de jogo no qual os participantes são responsáveis por posicionar e manobrar unidades e estruturas de forma alcançarem objetivos que geralmente são de conquistar territórios ou de destruir as unidades e estruturas do oponente.

Usualmente são jogos bastante complexos que demandam um rápido raciocínio e uma ótima capacidade de realizar multitarefas. É popular no e-Sports principalmente por causa de jogos como *Starcraft* e sua continuação *Starcraft 2*, no qual os jogadores competem diretamente.

Starcraft 2 é um jogo baseado em um ambiente de ficção científica no qual humanos e alienígenas competem para a sobrevivência. No e-Sports, as competições são em sua maioria um contra um, no qual cada jogador é responsável pelo desenvolvimento de sua raça (humanos ou alienígenas), pela gestão de recursos e pelas estratégias bélicas adotadas.

Como será visto adiante, é um jogo muito popular no e-Sports, principalmente na Coréia do Sul, que é o maior mercado de jogos competitivos atualmente.

2.8.4 Multiplayer Online Battle Arena (MOBA)

É um gênero de jogo competitivo que se tornou muito popular recentemente (a partir de 2010). Consiste basicamente em um jogo de dois times, onde cada um dos jogadores controla somente uma unidade através de uma interface de RTS.

Na cena do e-Sports ocidental atual é, indubitavelmente, o gênero que atrai a maior audiência de público. Não há um único jogo que se sobressaia, há na realidade, três jogos de empresas diferentes que são em sua natureza bem semelhantes. No tópico relativo aos produtos essa questão será analisada com maior detalhes.

3 Estrutura do Plano de Negócios

A estrutura deve conter todos os pontos necessários e suficientes para descrever com clareza a forma, o conteúdo, o resultado e os meios para alcançar esse resultado.

Pela peculiaridade do negócio deste trabalho, não foi possível adotar apenas uma estrutura rígida como base. Baseando-se nas diversas estruturas existentes, o autor propõe a seguinte:

- Sumário executivo
- Oportunidade
- Análise de mercado
- Plano operacional
- Plano de marketing
- Regime jurídico e tributário
- Plano financeiro

O único tópico que não foi abordado durante a revisão bibliográfica é o Regime Jurídico e Tributário. Neste tópico serão tratados o regime jurídico e tributário adotado pela empresa.

PLANO DE NEGÓCIOS

4 Sumário executivo

Em alguns anos, lado a lado das transmissões de jogos de futebol, basquete ou poker estará também jogos virtuais. Esses jogos são aqueles em que as pessoas jogam em vídeo games ou computadores. O Electronic Sports é o futuro do entretenimento nesta década.

Em alguns países isso já é uma realidade, como na Coréia do Sul, onde o e-Sport é a segunda maior audiência de esportes do país (KeSPA, 2008), e nos Estados Unidos, no qual a principal empresa de e-Sport possui um faturamento de 20 milhões de dólares por anos (NYReport, 2012).

Os principais motivos que sustentam essa tendência são: o crescimento da indústria de vídeo game, pois demonstra que as pessoas estão gastando mais com esse tipo de entretenimento, além do aumento da quantidade de jogadores e, consequentemente, espectadores; há motivação dos jogadores para competir e dos espectadores para assistir aos jogos profissionais; o desenvolvimento da tecnologia *streaming* e o aumento da penetração e da qualidade da internet que permitem a transmissão dos jogos independentemente das grandes corporações de mídia; e, por último, o aumento dos esforços das empresas desenvolvedoras de jogos para a produção de jogos voltados para o e-Sports.

Diante deste cenário, esse plano de negócios propõe a criação de uma empresa que crie uma liga profissional de jogos virtuais de forma a criar valor para os diversos atores presentes nesse mercado. A divulgação e o principal meio de acesso à liga será um *website* no qual as pessoas poderão assistir as competições via internet além de acompanhar as notícias sobre e-Sports. A figura abaixo demonstra os diversos atores que essa empresa integrará.

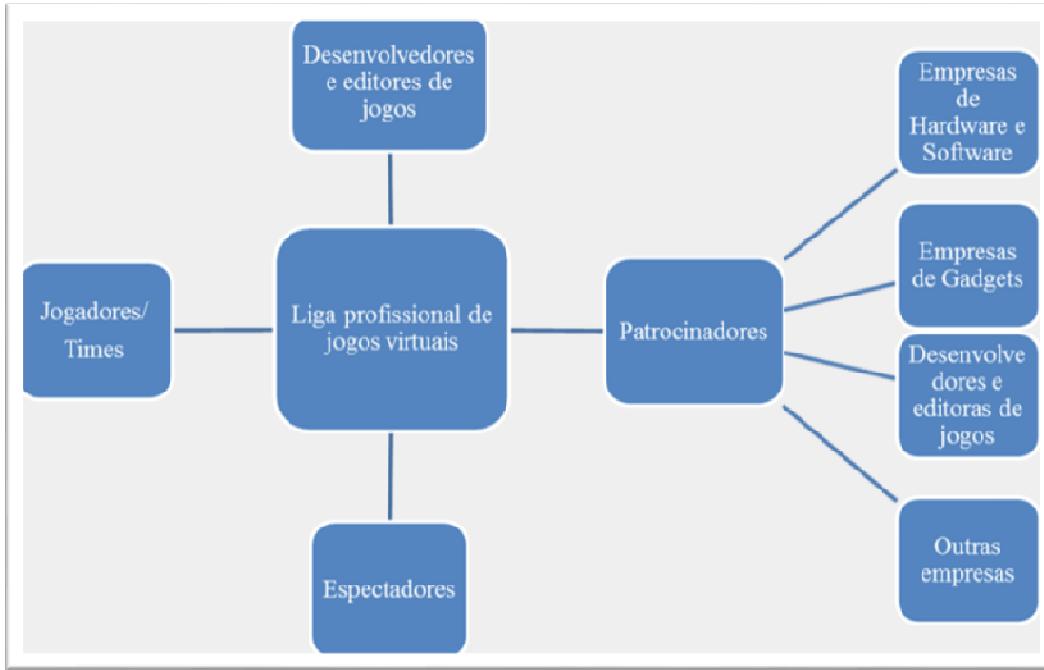


Figura 8. Atores do e-Sports e a Liga

Fonte: Elaborada pelo autor

O principal objetivo da empresa é permitir que os jogadores se tornem profissionais, ou seja, recebam remuneração para competir e consigam fazer disso sua fonte de renda principal. Por causa da remuneração, espera-se que o nível técnico da competição seja elevado. Consequentemente, mais espectadores seriam atraídos e, por causa destes, mais patrocinadores injetariam recursos na empresa para que suas marcas, produtos e serviços fossem anunciados. Ressalta-se que os patrocinadores são a única fonte de receita da empresa. Não há intenção, ao menos inicial, de diversificar as fontes de receita incluindo os jogadores ou espectadores.

O foco inicial da empresa é atuar apenas no mercado brasileiro, em língua portuguesa e no fuso horário de Brasília. Isto é uma vantagem em relação às ligas estrangeiras, que geralmente são em outras línguas e em horários bem inconvenientes. Além disso, a empresa deve se beneficiar da atual situação econômica brasileira, principalmente no que tange ao aumento da penetração da internet nos domicílios e a melhora na qualidade das conexões domésticas.

A missão da empresa é promover o e-Sports brasileiro através da criação de uma liga profissional de jogos virtuais. A visão da empresa é tornar o Brasil um dos três melhores países do e-Sports mundial.

5 Oportunidade

Neste tópico será analisado o e-Sports como uma tendência de entretenimento no mundo todo. A partir dessa visão o primeiro tema a ser abordado é o crescimento da indústria de vídeo game e como ela se relaciona com o e-Sports. O segundo tema tratará o e-Sports como algo que os jogadores e os espectadores desejam. O terceiro e o quarto tema serão relacionados com o desenvolvimento tecnológico que permite o crescimento desse mercado e abordarão a tecnologia *streaming* e a internet. O quinto tema mostrará que o e-Sports já é uma realidade em alguns países do mundo, principalmente na Coréia do Sul. Por último será apresentado porque o e-Sports é uma oportunidade no Brasil em meio a todos esses fatores.

5.1 A indústria de vídeo game

A indústria de vídeo game ganha cada vez mais importância dentro da indústria do entretenimento. O relatório da PriceWaterhouse Coopers (2011) aponta que em 2010 o mercado global de vídeo game foi de U\$53,6 bilhões de dólares, superior ao consumo de música, de apenas U\$23,4 bilhões.

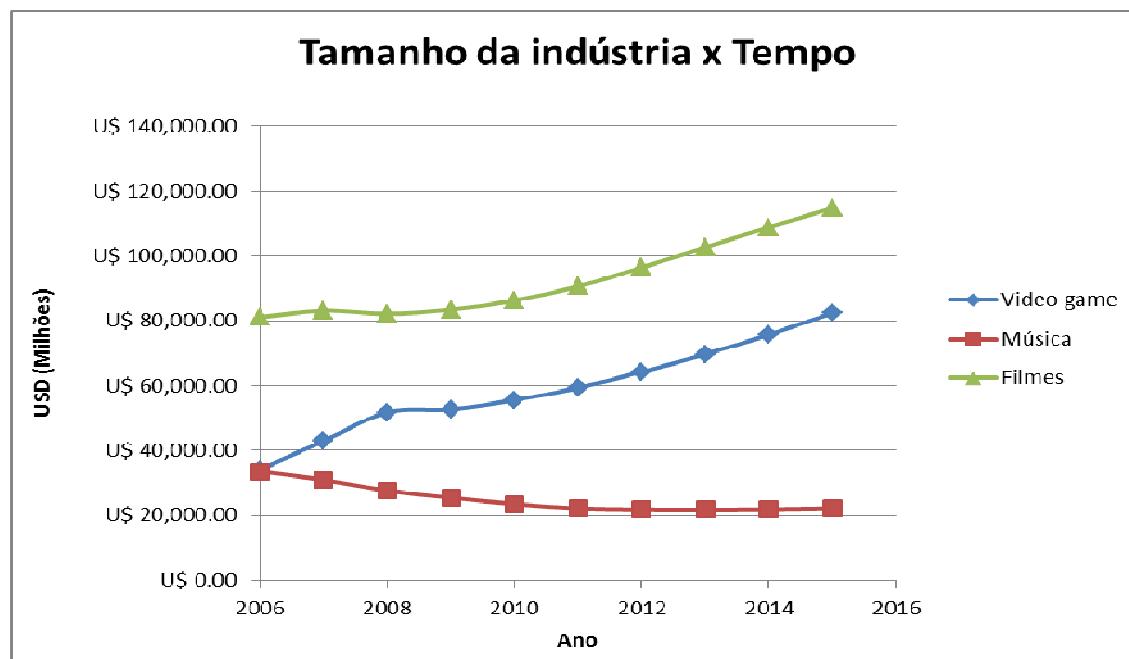


Gráfico 1

Fonte: PRICEWATERHOUSE COOPERS, 2011, adaptado pelo autor.

O gráfico 1 demonstra claramente o aumento do tamanho da indústria de vídeo game para a próxima década. Os dados ainda evidenciam que a taxa de crescimento dessa indústria é maior do que a de filmes conforme pode ser denotado na Tabela 1 no anexo.

Os estudos da PwC ainda demonstram a principal tendência dentro dessa indústria são os jogos online. Dos 20 jogos de computadores mais vendidos nos Estados Unidos em 2010, 6 deles possuem uma plataforma que permite a competição entre jogadores e 6 deles são exclusivamente jogados online (Entertainment Software Association, 2011). Além disso, os dois mais vendidos, *Starcraft 2* e *World Of Warcraft: Cataclysm*, são jogos que possuem competições regulares no cenário do e-Sports.

O crescimento da indústria de vídeo game indica que a cada vez mais as pessoas estão adotando essa forma de entretenimento em suas rotinas. Os dados da ESA (2011) mostram que a cada ano a porcentagem da população norte americana que joga algum tipo de vídeo game cresce, chegando a 72% em 2010.

Nesse ponto cabe uma analogia com o poker. A quantidade de pessoas que jogam poker aumentou significativamente ao redor do globo nos últimos anos. Um dos motivos é o poker online, que possibilitou o fácil acesso através de uma interface simples e intuitiva para quem possui um computador. Acompanhando esse crescimento, os campeonatos de poker profissional ganharam mais audiência e uma das diversas razões para isso é que as pessoas queriam comparar as habilidades dos jogadores profissionais com suas próprias. Um valor que demonstra o crescimento dos campeonatos de poker profissional é que em 2012 houve a quebra do recorde da maior premiação individual de um campeonato, chegando a mais de 18 milhões de dólares (ESPN, 2012).

O e-Sports pode ser visto da mesma forma. Atualmente, há um crescimento vertiginoso da quantidade de pessoas que tem o vídeo game como uma forma de entretenimento. Os campeonatos profissionais estão crescendo pois há uma maior audiência decorrente de diversos motivos, um desses é justamente aprender a jogar através da observação de um profissional. Desta forma , há motivos para acreditar que existe uma relação direta do crescimento da indústria de vídeo game com o crescimento do e-Sports.

Outro ponto que pode ser extraído diretamente é que o e-Sports está intimamente relacionado com a indústria de vídeo game por causa de seu conteúdo. Logo, um aumento do mercado de vídeo game significa que os consumidores estão dando mais ênfase a essa forma de

entretenimento. Consequentemente, há a possibilidade de que o e-Sports esteja crescendo na mesma proporção que a indústria de vídeo game.

O último ponto a ser evidenciado sobre a influência da indústria de vídeo game para tratar o e-Sports como uma tendência é relacionado com a atuação de 2 elementos de sua cadeia produtiva, os desenvolvedores e as editoras de jogos. Esses dois elementos serão tratados nos tópicos a seguir.

5.1.1 Desenvolvedores dos jogos e o e-Sports

Desde os primórdios do vídeo games, os designer e desenvolvedores de jogos sabiam que permitir a competição entre os *players* era uma forma de popularizar os jogos. Os primeiros arcades possuíam uma lista de maiores pontuações, que era posta em exposição no próprio display, para incentivar a competição entre os jogadores. Desta forma os jogadores competiam para conquistarem um espaço no topo da lista.

A evolução tecnológica dos consoles permitiu os jogos multiplayer, nos quais dois ou mais jogadores podiam atuar simultaneamente quando conectados ao mesmo console. As redes de computadores propiciaram experiências semelhantes, pois cada computador da rede poderia suportar um player que interagiria com os outros da rede.

É óbvio que os desenvolvedores de software também se adaptaram a novidade, pois os jogos passaram a ser projetados de forma a suportar mais de um jogador e permitir a interação entre eles.

Com o advento da internet não havia mais necessidade da proximidade física entre os players. Os consoles e os computadores passaram a conectar-se diretamente à internet e grandes comunidades online foram criadas.

Significativa maioria dos jogos, desde então, foram desenvolvidos de forma a possuir a capacidade de suportar a interação entre players pela internet. A lista dos 20 jogos mais vendidos nos Estados Unidos para consoles e computadores publicada pela ESA de 2006 a 2011, apenas 8 jogos não apresentam nenhuma forma de interação online entre os jogadores.

Pode-se dizer, então, que os desenvolvedores dos jogos podem ser considerados como peças fundamentais para o e-Sports. Eles são os responsáveis pela criação, definição e manutenção

da estrutura dos jogos, ou seja, eles estabelecem as regras básicas dos jogos e atuam para mantê-lo sempre competitivos.

O e-Sports ganhou tamanha importância frente a alguns jogos que, atualmente, ele é um dos fatores a ser considerado durante a fase de planejamento de um jogo. Dustin Browder (2011), diretor de jogos da Blizzard, discorre que o Starcraft 2 foi desenhado para ser um e-Sport desde o início do projeto. O mesmo acontece com diversos jogos recentes, como o League of Legends da Riot Games e o Counter Strike: Global Offensive da Valve. Ambos foram desenvolvidos especificamente para serem e-Sports, uma vez que não apresentam nem a opção de *single player*.

A relevância do e-Sports no desenvolvimento dos jogos atuais pode ser denotado pela melhoria que houve no modo espectador dos jogos. Os jogos mais antigos possuíam um modo espectador precário, no qual muitas vezes era difícil acompanhar o que estava acontecendo na partida, isso sem contar os inúmeros *bugs* existentes. Hoje em dia não só os *bugs* foram eliminados como também há uma preocupação tamanha dos desenvolvedores em tornar o modo espectador mais atraente para o público em geral. Heintz (2011), diretor de relação públicas da Riot Games, diz, inclusive, que o modo espectador dos jogos de sua empresa foram desenvolvidos de forma a tornar a experiência do expectador mais próximo possível da ESPN. Diversos *features* são implementados de modo a tornar a experiência de assistir a uma partida mais agradável e simples para o espectador. Em jogos lançados recentemente, ou ainda em fase beta, é claramente perceptível as modificações. Há a inclusão de vários gráficos, tabelas e abas com informações que ajudam a entender a situação da partida.

Uma maneira simples de explicar essas melhorias seria utilizando a analogia com um esporte popular. Seria semelhante se, ao assistir uma partida de futebol, pudesse ser vistos não só o placar e a posse de bola, como também o nível de cansaço de cada jogador ou habilidade que cada um possui.

Outro modo que os desenvolvedores estão atuando no e-Sports é diretamente nos jogos. Há uma incessante busca para manter os jogos sempre atualizados, sem erros e equilibrados. Este último fator é o mais importante quando se trata de e-Sports. Equilibrar um jogo é uma forma de torná-lo mais independente de arbitrariedades e mais dependentes das habilidades dos jogadores. Geralmente as empresas estão sempre monitorando a situação dos jogos e lançando *patches* corrigindo os defeitos e tornando os jogos mais balanceados.

Um método utilizado para testar se o *patch* é eficaz antes de ele ser imposto ao público é o *public test region* (PTR) no qual os próprios desenvolvedores disponibilizam as atualizações para um grupo de jogadores que as testam. Somente após esses testes que o *patch* é lançado ao público em geral (Battlenet, 2011).

Conclui-se que a participação dos desenvolvedores dos jogos no e-Sports é uma crucial evidência da tendência das competições virtuais, uma vez que eles claramente estão investindo nesse mercado.

5.1.2 Editoras e o e-Sports

As editoras buscam o e-Sports como uma forma de divulgar e popularizar os seus jogos. Suas principais ações são a de apoiar os jogadores, as equipes e as ligas.

Recentemente, as empresas, que possuem em seu portfólio jogos competitivos, criaram em seu quadro de funcionários a posição de “gerente de e-Sports”. A função deste gerente é especificamente desenvolver projetos e gerenciar as operações que tenham a ver com o e-Sports.

Além disso, as editoras estão criando novas funções e assumindo algumas outras que antes eram executadas exclusivamente pelos consumidores. Um bom exemplo disso é que elas agora criaram fóruns de discussões e notícias sobre o e-Sports, função essa que era exclusivamente realizada pelos jogadores e espectadores. Neste ponto, há vantagens e desvantagens, porque ao mesmo tempo que facilita para a editora saber o que os jogadores estão discutindo, a liberdade de expressão é restringida, pois os comentários não podem ser tão críticos quanto em um fórum independente.

Outro ponto no qual os *publisers* estão se preocupando ultimamente são as competições. Hoje em dia, essas empresas ajudam na divulgação e organização de qualquer competição existente, além de realizar os próprios torneios.

É interessante notar que os *publisers* possuem grande parte do poder do e-Sports, pois eles retêm os direitos autorais dos jogos. Eles podem autorizar ou proibir que um jogo seu seja passado na televisão ou via *streaming*. A situação atual é que as empresas não criem restrições de forma a atrair a maior quantidade de pessoas possíveis para o e-Sports. A única exceção ocorreu no específico caso da Coréia do Sul, no qual a Blizzard começou a cobrar seus direitos autorais para os canais de televisão que transmitem os seus jogos. Entretanto,

este é um ponto que ainda é fora da curva, porque o caso sul coreano é diferente do restante do globo, como será visto no tópico 5.5.1.

No que tange as relações entre o e-Sports e as editoras de jogos, em 2012 ocorreu um movimento inédito. Geralmente eram os próprios jogadores que eram responsáveis por criar as primeiras competições de um jogo como uma forma de entretenimento. Neste ano, contudo, as editoras usaram o e-Sports como uma forma de divulgação de um jogo, criando campeonatos e oferecendo altas premiações. Desta forma, elas atraíram times de grande expressão no cenário internacional e, consequentemente, espectadores e jogadores.

5.2 e-Sports como desejo dos jogadores e dos espectadores

Neste tópico será apresentado argumentos para demonstrar que o e-Sports é um desejo tanto dos jogadores quanto dos espectadores. Antes de tudo, porém, é necessário identificar quem são os jogadores e os espectadores.

O perfil dos consumidores de vídeo game sofreu fortes transformações ao longo do tempo. O que antes era restrito apenas a um pequeno nicho de jovens e aficionados por jogos, hoje abrange pessoas de todas as idades, de ambos os sexos, aficionados ou não (International Telecommunication Union, 2011).

Ao contrário do que ocorreu na década de 80, os adultos de hoje não pararam de jogar por causa dos preconceitos impostos pela sociedade (Williams, 2006). Atualmente, a média de idade dos *players* é 37 anos de idade (Entertainment Software Association, 2011) e observa-se que com o decorrer dos anos essa média aumenta com tendência a se aproximar da média de idade da população em geral (Williams, Yee & Caplan, 2008). Também não há significativa distinção quanto ao gênero, um vez que, pelos dados da ESA (2010), 58% são homens e 42% são mulheres.

Entretanto, esses dados são correspondentes para todos os tipos de vídeo game, sem distinção. Quando restringidos apenas ao e-Sports os dados dos jogadores e dos espectadores ainda são bem característicos. As pesquisas mostram que a proporção entre os gêneros é composta por aproximadamente 80% homens e 20% de mulheres (Griffiths, Davies e Chapels, 2004; Williams, Yee & Caplan, 2008), enquanto a faixa etária predominante é dos 18 aos 24 anos (Lin, 2011).

Não há dados suficientes na literatura que apontam uma mudança das características demográficas do e-Sports. Pode-se afirmar, contudo, que empiricamente é possível observar uma presença maior de mulheres nos campeonatos, inclusive como jogadoras, sendo que no “World Championship Series Canadá 2012” sagrou-se pela primeira vez uma mulher como campeã.

O que deve ser ressaltado é que há a possibilidade do e-Sports atrair muito mais pessoas do que apenas essa nicho demográfico, assim como aconteceu com o vídeo game. É uma questão de tempo e mudanças culturais.

5.2.1 e-Sport como desejo dos jogadores.

Descrever o e-Sport como desejo dos jogadores é apontar que as motivações que os jogadores buscam ao jogar podem ser satisfeitas no e-Sport.

Yee (2006) divide tais motivações em três grandes componentes com as respectivas subdivisões relatadas a seguir:

- Componente de realização
 - Avanço: O desejo de obter poder, rápido progresso e acumular símbolos de riqueza ou status dentro do jogo.
 - Mecânica: Ter o interesse de analisar as regras e o sistema do jogo para otimizar a performance.
 - Competição: O desejo de desafiar e competir com outros.
- Componente social
 - Socialização: Ter o interesse em ajudar e conversar com outros jogadores.
 - Relação: Desejo de formar relações significativas e de longo prazo com outros.
 - Trabalho em equipe: Deriva da satisfação de fazer parte de um esforço em grupo.
- Componente da imersão
 - Descoberta: Encontrar e saber coisas que a maioria dos outros jogadores não sabem.
 - Role-Playing: Criar um personagem com uma estória e interagir com outros jogadores para criar uma estória improvisada.
 - Customização: Ter o interesse em customizar a aparência do seu personagem.

- Escapismo: Usar o ambiente virtual para fugir dos problemas da vida real.

Diversas pesquisas utilizando amostragem de diferentes tipos de jogos apontam que a competição é um elemento crucial de motivação dos diversos jogadores (Weiss, 2011; Janz e Tanis, 2007; Sherry e Lucas, 2003; e Yee 2007). Isso exalta a importância do e-Sports, pois ele possibilita a competição direta entre os *players*.

O componente social também é exaltado como uma motivação relevante (Griffiths, Davies e Chapels, 2004; Janz e Tanis, 2007). Cerca de 80% dos jogadores participam de alguma equipe (Janz e Tanis, 2007), ou seja, eles não jogam isoladamente.

O e-Sports incentiva esse componente social porque grande parte das competições é realizada em equipes. É necessário que os jogadores dentro desses times apresentem uma boa relação interpessoal, pois, segundo Shim, Hsu, Damania, DeLong e Srivastava (2011) o pouco entrosamento dos jogadores diminui a performance do time, isto é, equipes que jogam junto há mais tempo apresentam melhores resultados.

Desta forma, pode-se concluir que o e-Sports supre o desejo das pessoas pelo componente social porque ele exige o trabalho em equipe e uma boa relação entre os integrantes da mesma.

Quanto ao componente de imersão, a principal motivação dos jogadores é o escapismo (Yee, 2007; Weiss, 2011). O e-Sports satisfaz o desejo de escapismo porque ele permite que os jogadores entrem no mundo virtual e treinem para adquirir habilidades e capacidades que resultem em vantagem competitiva e, consequentemente, maior poder no jogo. Há também a sensação de que ao jogar todos os problemas da realidade são deixados em segundo plano. Isso pode ser denotado claramente em uma propaganda sobre e-Sports que diz: “quem você é para o resto do mundo não é quem você é lá” (se referindo ao jogo).

O e-Sport pode ser considerado uma tendência porque trás elementos que satisfazem os desejos dos jogadores.

5.2.2 e-Sport como desejo dos espectadores.

Analogamente ao tópico anterior, descrever o e-Sport como desejo dos espectadores é demonstrar que ele satisfaz os desejos dos espectadores.

Segundo McDonald, Milne e Hong (2002) as motivações dos espectadores dependem do esporte que eles assistem. Porém, alguns fatores são considerados relevantes para os espectadores de qualquer esporte. Esses fatores são: maestria de habilidades, estética, redução do stress e competição.

McDonald, Milne e Hong (2002) definem a competição como o ato de entrar em alguma rivalidade. Do ponto de vista do competidor isso significa que o objetivo principal é comprar sua habilidade com a de outros. O e-Sports possui como uma de suas características intrínsecas a competição, uma vez que há a disputa direta entre os jogadores. Os jogos possuem papel fundamental neste ponto pois cabe a eles permitir esse tipo de interação.

A definição dos autores para a redução do stress consiste em um estado de diminuição de ansiedade, que é uma situação emocional de tensão, medo e apreensão somados à excitação psicológica. Esse fator pode ser observado do ponto de vista dos espectadores, e até dos jogadores, pois os jogos levam à sensação de imersão e escapismo, dois atributos que estão relacionados com a diminuição da preocupação dos problemas da “vida real”.

Os autores definem a maestria de habilidades como o objetivo de melhoria da performance ou das habilidades até alcançar a excelência em determinado esporte. É crucial para significativa maioria dos espectadores que os competidores sejam os melhores nos esportes em que competem. Para uma fácil compreensão, basta imaginar o apelo que há em uma partida de futebol da 2^a divisão quando comparada com uma da 1^a divisão. É óbvio que a maioria escolheria esta ao invés daquela. No e-Sports não é diferente. A parcela predominante dos espectadores quer assistir apenas aos melhores em ação.

Por último, a estética refere-se a beleza, a graça ou as outras características que o esporte possui. De acordo com McDonald, Milne e Hong (2002) esse fator abrange desde a sincronia dos movimentos na ginástica artística até uma pegada difícil no baseball. No e-Sports a estética se apresenta de diversas formas, mas principalmente nos momentos em que se exigem reflexos rápidos. Vídeos que contém essas jogadas plásticas podem ser encontrados nos mais diferentes tipos de jogos.

Esses diversos fatores dependem muito do jogo escolhido. Há jogos que conseguem transmitir facilmente todos eles. Os desenvolvedores dos jogos também estão levando em conta esses critérios desejados pelos espectadores quando projetam os jogos. Destaca-se que esses fatores serão retomados quando da análise do jogo que terá a liga profissional criada pela empresa tema deste plano de negócio.

5.3 Tecnologia *streaming*

A popularização da tecnologia *streaming* é um fator determinante para o sucesso do e-Sports basicamente por dois motivos: o primeiro é a aumento da facilidade de acesso às transmissões das competições e o segundo é o baixo custo para que seja realizada uma transmissão de vídeo na internet.

Há pouco tempo atrás, por volta de 2004, era praticamente impossível assistir a um vídeo em tempo real e de boa qualidade através da internet no Brasil por duas razões. A primeira era de que o padrão de velocidade de internet nacional era muito baixo, o que impossibilitava com que o vídeo fosse assistido sem interrupções. A segunda era a de que não havia boas plataformas online para se assistir e transmitir os vídeos. Era necessário realizar o download do vídeo completo para posterior visualização.

Nessa época não havia transmissões de competições de e-Sports (com exceção na Coréia do Sul, onde os jogos são transmitidos na televisão). A única maneira existente de acompanhar os jogos era através dos chats. Isso tornava a tarefa de ser um espectador de e-Sports algo muito abstrato e tedioso, uma vez que era difícil a compreensão das situações do jogo apenas pelas narrações escritas.

A popularização e a melhoria da tecnologia *streaming* facilitou significativamente o acesso aos vídeos das competições. Hoje em dia há sites que tem como função principal servir de plataforma apenas para o *streaming* de jogos. Qualquer pessoa com acesso a um computador com internet é capaz de assistir a uma partida que esteja sendo jogada naquele momento em qualquer lugar do mundo. As transmissões do e-Sports são em grande maioria realizadas apenas através da internet. Isso contribuiu para aumentar significativamente a quantidade de espectadores e, consequentemente, mais patrocinadores apareceram, porque agora havia um espaço para divulgar as marcas.

Outro ponto decorrente da popularização do *streaming* é que os custos para se transmitir algum vídeo na internet diminuiu significativamente. Hoje apenas é necessário um computador conectado a internet e um software auxiliar para que um vídeo seja transmitido. Significativa maioria dos sites que oferecem esse tipo de serviço nem cobram diretamente do usuário. Por causa disso a quantidade de transmissões aumentaram exponencialmente porque qualquer pessoa pode transmitir um jogo de sua própria casa. Essa facilidade de exposição

proporcionada pelo *streaming* contribuiu para aumentar a quantidade de campeonatos de e-Sports.

A mídia tradicional dificilmente apostaria em uma tendência como o e-Sports e uma tendência dificilmente cresceria sem uma forma de divulgação. A tecnologia *streaming* assume, então, esse papel fundamental para o crescimento do e-Sports.

Outro fator que será visto no tópico subsequente e que está intimamente relacionado com o *streaming* é a internet, pois sem esta não há como se transmitir e, principalmente, assistir as competições

5.4 Internet

A internet auxilia o e-Sports de duas formas: a primeira é permitir com que jogadores possam competir entre si independentemente de estarem próximos fisicamente e a segunda é que com ela as pessoas podem assistir os jogos em tempo real, geralmente via *streaming*.

No Brasil, dois fatores relacionados à internet são importantes para permitir o crescimento do e-Sports no país. O primeiro fator é o aumento da velocidade padrão de internet, que agora atinge níveis que permite assistir um *streaming* sem interrupções ou jogar jogos sem delays. O segundo fator é o aumento da penetração da internet na sociedade.

A velocidade de conexão da internet sempre foi um fator que influenciou fortemente os jogos online. Para se ter uma idéia, em um jogo em que é necessário realizar 5 ações por segundo, meio segundo de atraso por causa da internet causa sérias distorções no resultado da partida. Atualmente, a qualidade das conexões tem aumentado significativamente de forma que os atrasos se tornaram mí nimos. Por óbvio que ainda há imperfeições, mas, quando comparado com uma década atrás, a evolução é estrondosa. Hoje em dia é possível realizar jogos entre dois jogadores localizados em continentes diferentes sem que haja uma forte influência dos atrasos por causa da internet.

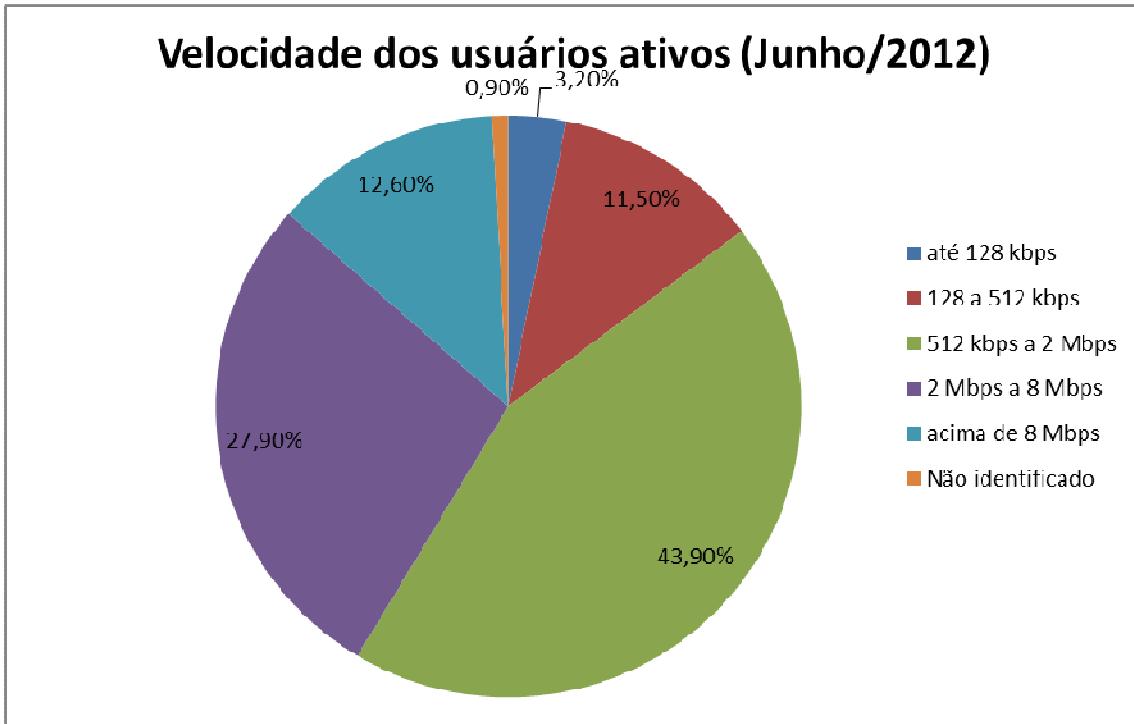


Gráfico 2

Fonte: Teleco (2012)

Este gráfico demonstra a atual situação da velocidade de conexão de internet do Brasil. Pode-se denotar que 84,8% dos usuários ativos tem uma conexão de internet com velocidade superior a 512kbps. A partir de uma velocidade de 512kbps já é possível jogar um jogo com uma baixa quantidade de atrasos. A partir de 1 Mbps é possível assistir a um *streaming* em uma qualidade razoável, 360px, sem interrupções. Hoje a velocidade padrão dos contratos de internet são de no mínimo 1 Mbps. A internet evoluiu muito desde a última década, quando 1 Mbps era a velocidade máxima que a maioria das provedoras forneciam.

Outro fator que ocorreu no decorrer dos anos foi diminuição do preço para se ter acesso à internet. A média de preço para um ponto doméstico no Brasil de 1Mbps é de US\$16,91/mês em 2011 (International Communication Union, 2011).

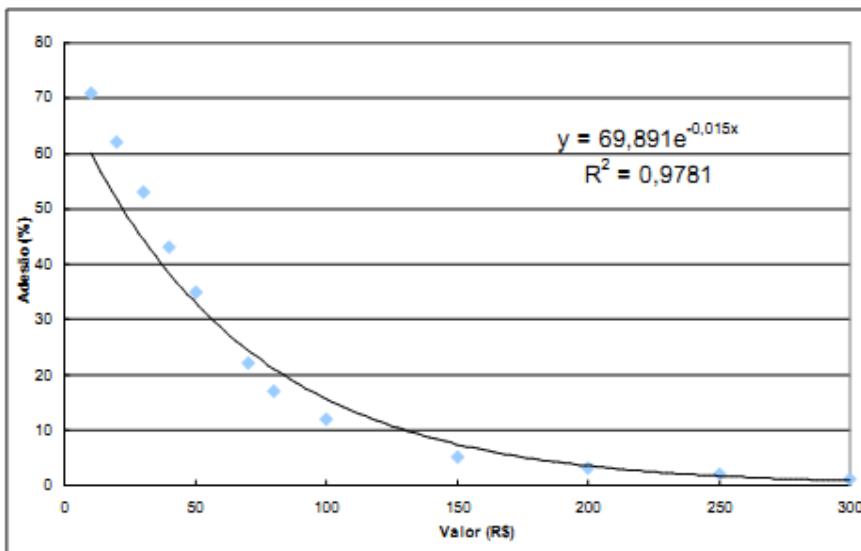


Gráfico 3. Valor máximo declarado para aquisição de acesso à Internet x adesão.
Fonte: TIC domicílios e usuários, 2008.

O gráfico acima demonstra justamente a curva de oferta x demanda de acesso à internet no Brasil. A diminuição do preço leva a um aumento da demanda. Por isso que a quantidade de usuários de internet no Brasil vem aumentando a cada ano, como demonstrado no gráfico abaixo.

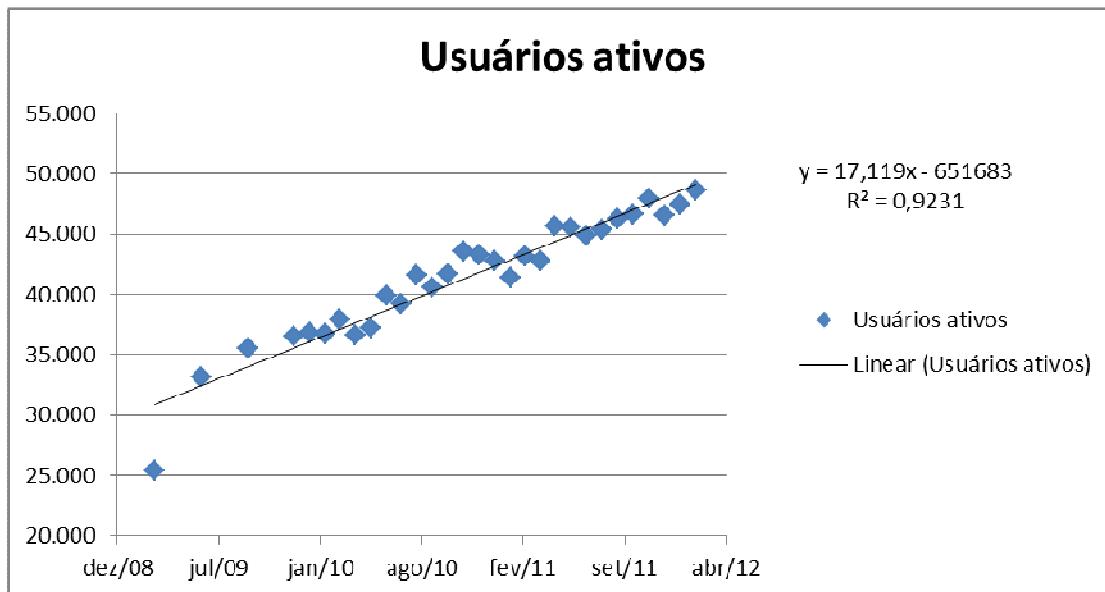


Gráfico 4
Fonte: Teleco (2012), adaptado pelo autor.

Atualmente, há cerca de 46,685 milhões de usuários ativos de internet no Brasil (Teleco, 2012). Esse número representa que somente 24,5% da população possui acesso domiciliar à internet. E claro que esse valor é diminuto frente a países onde o e-Sports já é uma realidade, como a Coréia do Sul, que apresentava 80,6% dos domicílios com banda larga em 2008 (Jin, 2010). Contudo, pode-se observar que a quantidade de pessoas com acesso da internet vem crescendo no Brasil a cada mês. Além disso, há diversos planos governamentais para a inclusão digital, principalmente com a isenção de impostos.

O aumento da quantidade de usuários de internet impacta positivamente na empresa, pois significa que há maiores potenciais espectadores para os jogos e usuários para o *website*. É fundamental que a empresa esteja estabelecida e consolidada mesmo antes da penetração da internet atingir níveis significativos no Brasil.

5.5 e-Sports ao redor do globo

O e-Sports já é uma realidade ao redor do mundo. Em diversos países é possível acompanhar uma cena com times consolidados e campeonatos periódicos. O país em que o e-Sports mais cresceu é a Coréia do Sul, que será tratado em um subtópico.

Nos Estados Unidos o e-Sports obteve sucesso em 2011, justamente por causa do lançamento de um jogo que se tornou competitivo ao redor do mundo, o Starcraft 2. A Major League Gaming, principal liga norte americana, teve um faturamento estimado em 2011 de 20 milhões de dólares (Business Insider, 2012). Além disso, em junho de 2006, as finais da liga atraíram mais de 4,7 milhões de espectadores, com picos de 437 mil espectadores simultâneos via *streaming* e um público de 20 mil no local onde foi realizado o evento (Uol Jogos, 2012). Espera-se que esse número atinja níveis ainda superiores em dezembro de 2012 por causa da inclusão de novos jogos muito populares ao redor do mundo.

5.5.1 e-Sports na Coréia do Sul

Um caso peculiar a ser analisado é o e-Sports na Coréia do Sul, porque sua organização e sua popularidade alcançaram níveis mais elevados do que restante do mundo. O gráfico abaixo demonstra tal fato.

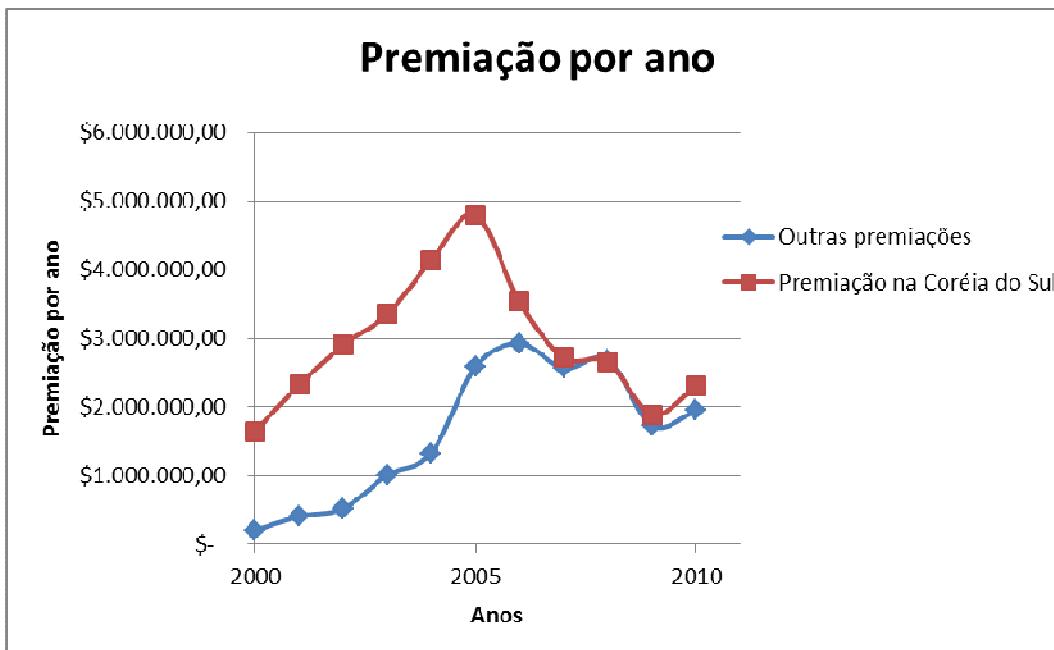


Gráfico 5

Fonte: Elaborado pelo autor

No gráfico acima se pode notar que as premiações de torneios realizados apenas na Coréia do Sul sempre foi superior à soma das premiações das competições realizadas em todos os outros países.

Analizar o caso deste país em específico ajuda a entender quais foram os requisitos que levaram o e-Sports a crescer tanto e como que isso pode se repetir em outros países.

Na Coréia do Sul, o crescimento da indústria de vídeo game foi concomitante com o crescimento da indústria de jogos competitivos no fim da década de 90.

A participação do governo foi um aspecto fundamental para que isso ocorresse, tanto que em 1998 o Ministério da Cultura e do Turismo sul coreano considerou a indústria de jogos como a principal indústria cultural a ser desenvolvida para o século 21, seguido de animação e música.

O governo também foi responsável pela mudança de posição da indústria de vídeo game. Antes ela era considerada como um divertimento negativo e prejudicial à saúde física e mental das pessoas (semelhante ao que ocorre no mundo ocidental atual) e sua regulação ficava sob a tutela do Ministério do Bem Estar e da Saúde. Após a mudança de tutela para o

Ministério da Cultura e do Turismo, o governo passou a posicionar a indústria de vídeo game como entretenimento adulto, expandindo muito mais os seus limites e buscando aos poucos retirar o estigma negativo antes presente.

Há outros dois fatores essenciais que foram cruciais para o crescimento do e-Sports na Coréia. O primeiro deles foi a expansão da infraestrutura de internet banda larga que ocorreu também no fim da década de 90. Em 2001, 57,3% das casas sul coreanas com internet possuíam a tecnologia de banda larga, enquanto o segundo país com maior penetração era os Estados Unidos, com apenas 11,1%. As empresas provedoras de banda larga também possuíam acordos com as editoras de jogos sul coreanas (Jin, 2010).

Há pesquisadores que afirmam que a popularidade e a difusão dos jogos online foram sustentadas pela alta penetração da banda larga nas casas (Huhh, 2007), assim como há pesquisadores que afirmam o contrário (Jin, 2010).

O segundo fator foi a rápida expansão das Pc Bangs, que são uma espécie de Lan House sul coreana. Entretanto, há uma diferença essencial, as Pc Bangs são como um espaço de interação social entre os jovens, não apenas um local para o uso do computador (Huhh, 2007). Essa disparidade pode ser evidenciada a partir do fato de que mesmo com uma alta penetração da banda larga nos domicílios, a quantidade de Pc Bangs não diminuiu.

Diversos modelos de negócio incluindo as editoras dos jogos, as Pc Bangs e as provedoras de banda larga foram feitos de forma a incentivar cada vez mais os jogos.

O próprio início do e-Sports sul coreano começou nas Pc Bangs, pois eram elas que realizaram os primeiros campeonatos entre os frequentadores. Até hoje é muito tradicional que os jogadores profissionais iniciem suas carreiras conquistando a fama nesses pequenos torneios.

Esses fatores contribuíram para o aumento do número de jogadores na Coréia de sul, e, consequentemente, para o crescimento da indústria de vídeo game. O que popularizou o e-Sports foi a transmissão das competições em 2 canais da televisão a cabo (Ongamenet e MBC Game) e 5 canais online, além dos 2 portais na internet dedicados exclusivamente à cobertura desses eventos.

Os jovens acompanham fielmente os jogos como se fossem as transmissões de partidas de esportes tradicionais no ocidente. No início do século 21 o e-Sports se tornou a principal atividade entre os jovens e as pessoas por volta dos 20 anos.

Logo, os jogadores mais talentosos passaram a ser considerados como celebridades, geralmente conseguindo bons patrocínios e uma base fiel de fãs. Esse é um ponto peculiar da cena sul coreana, pois os bons jogadores são similares aos astros do futebol aqui no Brasil. Não existe o tabu de que *players* são *geeks* na cultura sul coreana. Pelo contrário, os jogadores profissionais são idolatrados e, não raro casam-se com super modelos e participam de atividades comuns às celebridades.

O fã clube com o maior número de pessoas registradas na Coréia do Sul pertence a um jogador profissional, Lim Yo-Hwam, com mais de 500.000 registros, seguido por cantores pop e atores.

Após o início dos diversos torneios, criou-se uma associação denominada Korean e-Sports Association (KeSPA). Ela é responsável por diversas funções, entre elas destacam-se: determinar quais serão as regras dos torneios, dar suporte os jogadores e times profissionais ou amadores e coordenar os diversos atores envolvidos do e-Sports. (KeSPA, 2008).

Um curioso caso no qual a KeSPA teve participação ativa foi quando a Blizzard entrou na justiça sul coreana para reivindicar uma porcentagem das receitas provenientes da transmissão de seus jogos. A associação assumiu as negociações como uma forma de proteger o interesse dos atores do e-Sports naquele país.

O tamanho da indústria de e-Sports na Coréia do Sul tem um crescimento exponencial. De 2004 para 2005 a indústria cresceu de U\$26,7 milhões para U\$39,5 milhões. As estimativas indicam que em 2007 o tamanho seria de U\$74,4 milhões e em 2010 atingiria U\$120,7 milhões (Samsung Economic Research Institute, 2005).

O governo ainda mantém um forte incentivo sobre o e-Sports e a indústria de games como um todo. A tributação sobre os prêmios de torneios de jogos competitivos é de apenas 3,3% comparado aos 22% de outras premiações. (KeSPA, 2008).

A Força Aérea Sul Coreana criou em 2007 um time de profissional de Starcraft para atender a demanda de jogadores profissionais que eram obrigados a servir as forças armadas e tinham suas carreiras encerradas, porque não conseguiam voltar a jogar em alto nível após o serviço militar.

Atualmente, o e-Sports é o segundo lugar em audiência quando se trata esportes (KeSPA, 2008). Sua base de espectadores é composta basicamente por jovens do sexo masculino de 15 a 34 anos (Jin, 2010).



Figura 9. Evento de e-Sports na Coréia do Sul.

Fonte: Teamliquid (2012)

A figura 8 é uma foto da final de um torneio sul coreano de Starcraft realizado em 2004. Essa audiência consistia em cerca de 120.000 pessoas, enquanto no mesmo dia havia 30.000 pessoas na plateia de um allstar game de baseball.

Os jogadores possuem salários que variam muito dependendo do seu rendimento e reconhecimento. Os melhores jogadores ganham cerca de U\$200 mil por ano somando os salários dos contratos, uso de imagem e premiações de torneios.

Interessante notar que significativa parcela do mercado de e-Sports é proveniente de patrocínio e de propagandas dos torneios, da transmissão televisiva, dos times ou dos jogadores. Para que isso existe, contudo, é necessário que exista um espaço disponível para ampla divulgação.

A Coréia do Sul é o país que possui o maior mercado para e-Sports. Estudar o processo que acarretou esse crescimento permite entender se outros países também possuem condições necessárias para desenvolver o e-Sports.

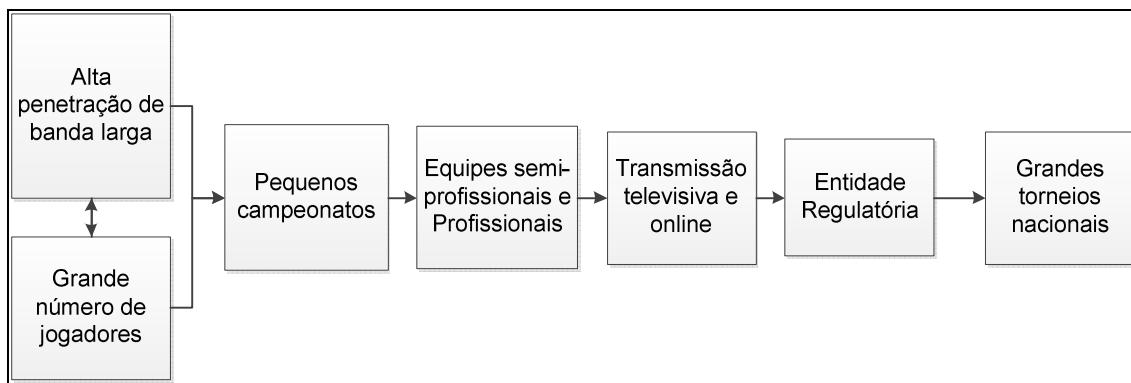


Figura 10. Evolução do e-Sports na Coréia do Sul

Fonte: Elaborado pelo autor

O esquema acima apresenta a sucessão de acontecimentos que ocorreu no e-Sports sul coreano que foi descrito neste tópico.

5.6 e-Sports como tendência no Brasil

Os diversos fatores explicitados nesse capítulo estão ocorrendo nesse exato instante. Todos os dias os desenvolvedores dos jogos lançam novas atualizações para tornar o jogo mais competitivo e atrair mais espectadores, mais jogadores se tornam espectadores de jogos de alto nível, a quantidade de usuários de internet e consequentemente de potenciais espectadores aumenta e mais campeonatos e times são criados no mundo inteiro.

No Brasil não é diferente. Há uma comunidade bem ativa de pessoas que discutem e-Sports em fóruns. O portal Teamplay, voltado exclusivamente para e-Sports, recebe cerca de 30.000 unique viewers todo o mês. O *website* da Seleção Brasileira de Games, também voltado para e-Sports, possui cerca de 100.000 seguidores em redes sociais. Contudo o que falta no Brasil é uma liga que realize campeonatos periódicos. Não há uma Major League Gaming como nos Estados Unidos ou uma Global Starcraft League como na Coréia do Sul. Mesmo não havendo esses campeonatos, a comunidade brasileira é muito ativa, sempre comentando sobre os eventos internacionais. Outro ponto interessante é que os espectadores brasileiros de e-Sports sempre tem que se adaptar a horários pouco convencionais para assistir as partidas. Os eventos internacionais sempre são em fusos horários diferentes, então não é raro que os jogos aconteçam na madrugada. Ainda assim o público brasileiro sempre se faz presente, principalmente quando há uma equipe nacional jogando.

O Brasil tem ainda jogadores reconhecidos internacionalmente, mesmo sem eles participarem regularmente dos campeonatos internacionais. De 2005 a 2008 as equipes brasileiras de Counter Strike 1.6 conquistavam bons resultados em campeonatos internacionais, culminando na vitória da Electronic Sports World Cup 2006, realizado na França, no qual a premiação foi de 50.000 dólares mais as despesas com a viagem. Entretanto, nessa época não havia infra estrutura o suficiente para manter o e-Sports vivo no Brasil. Não havia possibilidade de acompanhar os jogos dos times brasileiros porque a tecnologia *streaming* era muito deficiente com um custo muito alto e a internet no Brasil tinha um alto preço por uma velocidade de conexão razoável. Desta forma, poucos times conseguiam patrocínio, pois a exposição ao público brasileiro era muito baixa.

Contudo, as habilidades dos jogadores brasileiros são tão evidentes que em 2010 uma organização norte americana contratou um time brasileiro para jogar sob sua bandeira, porém, depois de divergências dentro do time e dos resultados insatisfatórios a parceria foi desfeita.

A ideia da empresa neste plano de negócios é justamente preencher esse gap existente e atender uma demanda para e-Sports que já existe no Brasil. É uma oportunidade latente que pode ser observada por quem acompanha o e-Sports no país. Um campeonato periódico de alto nível com jogadores profissionais é algo que a comunidade brasileira de e-Sports necessita.

Traçando um paralelo com a evolução do e-Sports na Coréia do Sul, representado na figura 60, pode-se observar que não existe nem os pequenos campeonatos no Brasil , apesar de já existir alguns times semi profissionais. Essa é uma necessidade que precisa ser suprida, ainda mais quando os vários fatores citados colaboram para o crescimento do e-Sports.

6 Análise do Ambiente

A análise do ambiente presente neste tópico será dividido em 3 partes: clientes, fornecedores e concorrentes. O objetivo é mapear esses atores, analisá-los e, quando for o caso, escolher a melhor opção de forma a minimizar os riscos durante a operação a empresa. Como são elementos externos à empresa é difícil controlá-los, daí a necessidade de monitorá-los e de planejar salvaguardas para possíveis mudanças.

6.1 Clientes

As ligas de e-Sports atuam em um mercado de dois lados. Em uma extremidade estão os jogadores e os espectadores e na outra estão os anunciantes. É necessário que ambos os lados sejam satisfeitos para o sucesso da liga. Neste tópico será analisado quem são os clientes alvo desta empresa, segmentados através das duas extremidades.

6.1.1 Jogadores e espectadores

Os jogadores e espectadores podem ser agrupados porque possuem atributos semelhantes, uma vez que significativa maioria dos espectadores também são jogadores.

De acordo com Jin (2010), o e-Sports apresenta participantes com as seguintes características:

- Predominantemente do sexo masculino, cerca 80% do total;
- Idade entre 15 a 25 anos;
- São jogadores;

Pode-se considerar que o mercado alvo para a empresa são pessoas com essas características com a adição de mais um atributo: o acesso à banda larga. A banda larga é imprescindível para que o espectador consiga assistir as transmissões. É necessário que sua velocidade seja no mínimo de 1 Mbps, caso contrário não há como assistir o *streaming* sem interrupções em uma qualidade razoável. Como explicado no tópico 6.4, a internet é algo que está evoluindo no Brasil, aumento a quantidade de usuários e a velocidade de conexão.

O que se pode denotar do comportamento dos clientes é que eles possuem alguns comportamentos semelhantes, como participação em redes sociais e fóruns de jogos. Não há

dados indicando qual a porcentagem de jogadores que frequentam fóruns e participam de discussões. Sabe-se, contudo, que todos os participantes de fóruns específicos são jogadores. O maior fórum existente hoje no Brasil sobre jogos pertence ao portal UOL, a sessão de Jogos possui mais de 280.000 cadastros com cerca de 6.639.598 tópicos (UOL,2012). Outro fórum muito acessado é o do portal Teamplay, com cerca de 30.000 unique views por mês (Teamplay, 2012).

O objetivo da empresa é inicialmente atender apenas ao mercado brasileiro. O *website*, todas informações e as partidas serão realizadas em português. O foco é voltado para espectadores e jogadores brasileiros.

Outro ponto interessante é que os clientes analisados representam um nicho de mercado de *gamers* que compram os melhores *gadgets* e hardware para obterem um desempenho superior. Enquanto um mouse comum de computador custa cerca de R\$20, o mouse feito especificamente para jogos alcança valores mínimos de R\$100. Uma pesquisa feita pela Steam (empresa que atua na comercialização de jogos) mostra que seus usuários possuem computadores de alto desempenho. Cerca de 55% possuem computadores com memória RAM superior a 4Gb, 51% possuem processadores com capacidade superior a 2,3GHz e 59% possuem 1Gb ou mais de memória RAM dedicada exclusivamente para a placa de vídeo. Isso indica uma tendência sobre o comportamento dos jogadores em relação a capacidade de seus computadores. Essas características do público alvo torna a empresa mais atraente para certos anunciantes especializados nesse segmento de mercado.

Mais um fator que se deve estar atento quantos aos jogadores/espectadores são os períodos tradicionais de férias escolares no Brasil, que poderia causar um efeito de sazonalidade na quantidade de visitantes do website. Como parte predominante do público serão garotos que ainda estão em idade escolar é necessário ter uma atenção especial a esses períodos. Muitas pessoas vão viajar durante as férias e não tem acesso à internet ou não tem tempo disponível para assistir os jogos transmitidos. Da mesma forma que muitas pessoas possuem tempo ocioso e gostariam de ter essa forma de entretenimento durante as férias. O importante é ter esse fator em mente quando o calendário dos jogos for planejado. Não há como determinar com clareza qual será o impacto desse fator para a empresa, mas é algo que tem que ser monitorado como um dos fatores que poderão influenciar o plano operacional.

Analizando os jogadores e espectadores do ponto de vista das “Cinco forças de Porter”, tem-se que o poder de barganha deles não é elevado. Entretanto, um ponto tem que estar em evidência que é a sensibilidade dos clientes ao preço. Poucos espectadores estariam dispostos a pagar diretamente para assistir e-Sports.

6.1.2 Anunciantes

Os anunciantes representam a outra extremidade do mercado de dois lados. Eles são os responsáveis pelas receitas da empresa, uma vez que os jogadores e espectadores serão subsidiados, ao menos nos primeiros anos.

A melhor maneira de atender a necessidade dos anunciantes é possuir uma vasta base de usuários do *website* e de espectadores do *streaming*, além de produtos que garantam-lhes uma boa visibilidade. Diversos produtos serão oferecidos, como banners, espaço para propaganda durante o *streaming*, in-game advertisement, etc. Esses produtos serão discutidos posteriormente no tópico 8.1.3.

Os anunciantes alvo inicialmente são empresas que estejam focadas no nicho de mercado para o público *gamer*. Tem-se majoritariamente empresas que fabricam hardware, software e *gadgets*, as lojas que comercializam esses produtos e as próprias desenvolvedoras e editoras de jogos.

Há uma tendência no mercado de que as empresas que vendem *gadgets* para jogos adotam uma política de exclusividade, isto é, duas concorrentes não anunciam no mesmo *website*. Isso permite a realização de contratos com valores e prazos maiores. Nesse caso há uma significativa importância das negociações porque há mais poder de barganha por parte do contratante.

Abaixo está uma lista das principais empresas que já atuam como anunciantes no e-Sports ocidental de acordo com o mercado em que atuam.

Empresas de Gadgets para gamers	Software e Hardware		E-commerce (brasileiras)	Eletrônicos	Serviços
Steelseries	AMD*	Logitech*	Tio Deco*	Samsung*	Mandic*
Razer	Intel*	MSI	ProGaming*	BenQ*	Slappa
Roccat	Nvidia*	Raidcall	Abraão Games*	Toshiba*	Red Bull*
Thermaltake*	ASUS*	KasperSky	VCs1*	Eizo	Monster Energy*
Zowie*	Killer Gaming	Sennheiser	3D Virtua*		Gunnar

*são empresas que já atuam no mercado brasileiro

Tabela 2. . Lista de empresas que patrocinam o e-Sports

Fonte: Elaborado pelo autor

As empresas que já atuam no mercado nacional provavelmente possuem uma maior tendência para serem anunciantes, uma vez que o público alvo são jogadores e espectadores brasileiros.

Próximo passo após mapear quem são os anunciantes em potencial é realizar uma proposta quando a empresa já possuir uma quantidade razoável de espectadores e jogadores. Ainda encontra-se uma grande resistência para conseguir esses anunciantes na fase ainda de projeto, quando o empreendimento necessita de investimentos iniciais, devido principalmente ao risco de um investimento que não apresenta retorno.

Do ponto de vista das “Cinco forças de Porter” tem-se que o poder de barganha dos anunciantes é forte no início da empresa. Nos seus primórdios, o empreendimento luta para conseguir algum anunciante e, como eles são poucos, possuem um alto poder para negociar os preços. Prova disso é que há, inclusive, empresas que oferecem apenas alguns produtos (mouses, mousepads, teclados) em troca do anúncio e o acordo é aceito porque sem ele não haveria nenhum ganho.

Com o crescimento do empreendimento a situação com os anunciantes pode se inverter e o poder de barganha passa a ser favorável ao empreendedor, porque a quantidade de anunciantes em potencial pode aumentar.

Outro aspecto que será analisado em tópicos posteriores é quanto a facilidade que um anunciante tem para criar sua própria competição similar. Adianta-se que uma competição similar pode não ser um concorrente direto.

6.2 Fornecedores

Há basicamente 3 fornecedores essenciais para que a empresa seja bem sucedida: o serviço de hospedagem para o *website*, o fornecedor da tecnologia *streaming* e o provedor de internet para o empreendimento.

6.2.1 Hospedagem para o *website*

O servidor para o *website* é um ponto fundamental para a empresa porque o *website* é a conexão entre os jogadores e espectadores e os anunciantes. Os requisitos que foram determinados pelo autor do trabalho para a escolha do servidor são: preço, *uptime*, assistência técnica e suporte para PHP e MySQL.

O preço pode ser comparado quantitativamente através de uma rápida pesquisa nos *websites* de diversos provedores de hospedagem. Os valores variam conforme a quantidade de serviços oferecidos, porém, ao menos no início do empreendimento, espera-se que a performance exigida seja baixa. Não será necessário mais de 5Gb de espaço para armazenamento e nem mais de 1000Gb de tráfego, uma vez que os *streaming* serão feitos através de terceiros e os vídeos serão armazenados em outro serviço de hospedagem.

O *uptime* mede a eficiência do provedor, ou seja, o tempo que ele está efetivamente oferecendo o serviço sobre o tempo total. É um indicador que pode ser medido quantitativamente também pois há diversas empresas que realizam auditoria externa para checar esse valor. É um requisito extremamente importante pois é necessário que o *website* esteja sempre disponível para que os jogadores e espectadores encontrem as informações necessárias e para que os anunciantes tenham suas propagandas realizadas.

O suporte para PHP e MySQL é uma condição necessária para o provedor de hospedagem. São as linguagens de programação que serão utilizadas para a empresa porque o autor deste trabalho, que também será o programador do *website*, possui conhecimento sobre elas.

A assistência técnica é um dos requisitos que apresenta maior dificuldade de mensuração. Os critérios adotados para a comparação entre os diferentes serviços de assistência técnica serão subjetivos a depender da avaliação de quem já utilizou esses serviços.

O método utilizado para a escolha da hospedagem do *website* será a matriz de decisão. Os pesos de cada um dos requisitos será determinado a partir de critérios subjetivos adotados pelo autor deste trabalho. Somente serviços de hospedagem com suporte para PHP e MySQL foram listados, pois sua inexistência implica em uma impossibilidade de utilização. Os pesos foram determinados de 1 a 5.

Requisitos	Peso
Preço	2
Uptime	5
Assistência técnica	3

Tabela 3. Peso dos requisitos

Fonte: Elaborado pelo autor

Os preços foram determinados para planos de hospedagem com mais de 5Gb de armazenamento e mais de 1000Gb de tráfego. O *uptime* teve como base o site Webhostingstuff (2012) que testa se o site está em funcionamento a cada 5 minutos.

Hospedagem	Preço mensal (U\$)	Uptime
LocalWeb	15	99,83%
Hostnet	15	99,97%
Uol host	7,5	99,94%
Hostgator	5	99,99%
Blue Host	5	99,99%
Starhost	12,5	99,89%
Datahosting	10	99,86%

Tabela 4. Preço e Uptime de cada hospedagem.

Fonte: Webhostingstuff (2012)

Para adotar uma pontuação para preços e o *uptime* foi elaborada uma escala de 1 a 5 de acordo com as tabelas abaixo:

Preço mensal (U\$)	Nota
1,00 - 3,99	5
4,00 - 6,99	4
7,00 - 9,99	3
10,00 - 12,99	2
13,00 - 16,00	1

Tabela 5. Notas dos preços para hospedagem

Fonte: Elaborado pelo autor

Uptime (Em %)	Nota
99,95 - 99,99	5
99,90 - 99,94	4
99,85 - 99,89	3
99,80 - 99,84	2
99,75 - 99,79	1

Tabela 6. Notas do uptime para hospedagem

Fonte: Elaborado pelo autor

A assistência técnica é uma nota retirada de reviews dos fóruns do portal Info (2012). Convém destacar que essa nota é uma média dada pelos usuários através das experiências subjetivas de cada um. Pode haver, contudo, uma tendência para uma nota mais baixa, uma vez que é muito mais comuns as pessoas entrarem nos fóruns para reclamar quando há imprevistos e não para elogiar serviços bem prestados. Desta forma, com uma maior quantidade de usuários, maior a chance de aparecerem problemas e, consequentemente, menor a nota a ser atribuída.

Hospedagem	Assistência técnica	Preço	Uptime	Total
LocalWeb	2	1	2	1,8
Hostnet	4	1	5	3,9
Uol host	3	3	4	3,5
Hostgator	4	4	5	4,5
Blue Host	5	4	5	4,8
Starhost	4	2	3	3,1
Datahosting	3	2	3	2,8

Tabela 7. Matriz de decisão para hospedagem

Fonte: Elaborado pelo autor.

Acima está a matriz de decisão com as notas e os pesos. De acordo com a matriz o fornecedor do serviço de hospedagem a ser utilizado será o “Blue Host”. Pode haver um problema aqui quanto à quantidade simultânea de visitas, pois o servidor pode não suportar. O Blue Host oferece por mais 19 dólares um servidor dedicado que é capaz de suportar mais acessos simultâneos. Contudo, não há como ter certeza de quantos acessos simultâneos um servidor pode ter, pois depende dos códigos utilizados e da base de dados. Como o *streaming*, que é a parcela que consumiria a maior parcela da memória, será terceirizado, espera-se que não haja grandes problemas.

Do ponto de vista das “Cinco forças de Porter” os fornecedores do serviço de hospedagem não possuem uma força significativa. Esse tipo de serviço é bem pulverizado entre diversas empresas localizadas ao redor do mundo. Não há diferenças relevantes entre contratar um serviço de hospedagem nacional e um internacional.

6.2.2 Fornecedor de tecnologia *streaming*

O *streaming* é o canal pelo qual os espectadores serão capazes de assistir às partidas. Para reduzir os custos e simplificar a operação da empresa em seu início, foi decidida que serão utilizadas plataformas de transmissão já existentes e gratuitas.

Foi descartada logo de início a possibilidade de transmissão via *streaming* junto ao serviço de hospedagem do *website*, uma vez que isso encareceria significativamente os contratos, além disso, somente algumas dessas empresas oferecem esse tipo serviço e, quando oferecem, são necessários softwares específicos para transmitir e assistir.

Há duas empresas muito populares, focadas exclusivamente na transmissão de jogos virtuais, que oferecem uma maneira rápida e simples tanto para quem transmite quanto para quem assiste. A “Own3d tv” é uma empresa localizada na Áustria que oferece um serviço de stream simples e funcional. A “Twitch tv” pertence ao grupo “Justin tv” que é especializado em fornecer serviço de stream, além de possuir também uma comunidade de players. A interface de ambos são bem similares e simples, apresentando botões tradicionais como “play/pause” e o “fullscreen”. Além disso nota-se também uma aba para selecionar a qualidade da imagem do *streaming*.

Foram realizados testes com essas duas empresas a partir de duas localidades diferentes, São Paulo/SP e Campo Grande/MS, ambas com o mesmo provedor e a mesma velocidade nominal

de internet. O teste se dividiu em 2 partes, um do ponto de vista do espectador e o outro do ponto de vista de quem transmite.

Do ponto de vista do espectador o teste consiste na observação dos vídeos de diferentes *streamings* existentes. Pôde ser notado que o *streaming* oferecido pela Own3d.tv em geral apresenta maior estabilidade em relação ao Twitch.tv para a mesma qualidade de imagem e a mesma faixa de horário. A estabilidade mencionada ocorre quando não há interrupções de imagem e/ou som no vídeo transmitido. Quanto às localidades testadas é notável a diferença existente. Em São Paulo, consegue-se ver o vídeo completamente estável a 360 pixels e com pequenas interrupções a 480 pixels na Own3d.tv, enquanto em Campo Grande, a 360 pixels já ocorrem pequenas interrupções. Isso serve para denotar que mesmo a velocidade da internet nominal ser igual, há uma evidência de que a qualidade dela varie ao redor do Brasil.

Do ponto vista de quem irá transmitir os vídeos o teste consiste na transmissão de um vídeo. Para ambos os casos é necessário utilizar um software auxiliar denominado de “XSplit Broadcaster”. O processo em ambos os casos são semelhantes e simples. Não há diferenças entre as opções a partir desse ponto de vista.

Interessante ressaltar que a escolha proferida não pode ser facilmente contestada pelos clientes. Além disso, não há na comunidade gamer evidências claras de preferências por qualquer um dos dois casos.

Por causa dos argumentos e dos testes realizados dá-se preferência, ao menos no início, da utilização da tecnologia *streaming* pela “Own3d.tv”. Um fórum pode ser criado em conjunto com a tecnologia “Internet Relay Chat” (IRC) para providenciar um chat em tempo real.

Do ponto de vista das “Cinco forças de Porter” o fornecedor de tecnologia *streaming* não representa uma grande força competitiva. O custo para a troca desse fornecedor é muito baixo. Além disso, novos fornecedores dessa área estão surgindo. O principal fornecedor que deve ser monitorado é o “Youtube” que ainda limita suas possibilidades de “*streaming*”, entretanto, espera-se que ele seja disponibilizado livremente com a adição de mais recursos, como a escolha da qualidade do vídeo por exemplo.

6.2.3 Provedor de internet

Para que o *streaming* seja realizado em tempo real com uma boa qualidade é necessário que o provedor de internet do local da transmissão possua uma boa capacidade de download e de upload.

De acordo com o Twitch.tv (2012), para que o *streaming* possua uma alta qualidade a 720 pixels é necessário uma taxa de upload de 5Mbps ou superior. Não há requisitos mínimos para a taxa de download, entretanto, como normalmente os provedores oferecem uma taxa de download superior à de upload, é normal que não haja nenhuma restrição.

Os provedores de internet existentes mapeados no Brasil são: GVT, Net Virtua e Vivo Speedy. Serão analisados os planos oferecidos pelas 3 empresas de acordo com a velocidade de conexão desejada e o preço. Serão ressaltados também alguns fatores qualitativos sobre o serviço de internet das três empresas.

A Net Virtua não oferece planos com uma velocidade de upload de 5Mbps ou superior, logo não há possibilidade de contratar o seu serviço. A GVT também não possui planos que oferecem a velocidade necessária, logo ela também não está hábil para prestar o serviço.

A Vivo Speedy oferece o serviço, entretanto apenas para algumas regiões de São Paulo, no qual atende através de uma infra estrutura de fibra ótica. Relevante verificar que a localização da empresa estaria vinculada a disponibilidade desse serviço enquanto ele não for expandido. Para uma velocidade de download de 30Mbps e de upload de 5Mbps a mensalidade é de R\$120,00 com o ip dinâmico. Para as funções desejadas da empresa não é necessário que o ip seja fixo. Os bairros atendidos até o momento da realização deste trabalho são: Anhangabaú, Brás, Campo Belo, Caxingui, Chácara Santo Antônio, Congonhas, Ibirapuera, Interlagos, Jabaquara, Jardins, Jardim Bonfígioli, João Dias, Lauzane, Moema, Morumbi, Palmeiras, Paraíso, Perdizes, Pinheiros, Real Parque, Santana, Santo Amaro, Tremembé, Vila Madalena e Vila Mariana.

Por falta de opção de provedores de internet que atendam as especificações necessárias, foi escolhida a Vivo Speedy como o provedor de internet. Ressalta-se, contudo, que o serviço da Speedy é famoso por ter uma qualidade abaixo da desejada. Fazendo uma busca no google com os verbetes “Problemas” e “Speedy” encontram-se 1.050.000 resultados. Esses números caem para 750.000 quando trocados “Speedy” por “Virtua” e para 589.000 no caso da “GVT”.

Do ponto de vista das “Cinco forças de Porter” o poder de barganha da empresa provedora de internet é muito forte, principalmente porque não há concorrentes no mercado que atendam à mesma demanda.

6.3 Concorrentes

Os principais concorrentes da liga são outras formas de entretenimento. Caso as pessoas prefiram outras formas de entretenimento, haverá menos espectadores para a empresa e, consequentemente, menos receitas.

Outras empresas que realizem campeonatos de e-Sports não são necessariamente concorrentes, a não ser que realizem seus jogos no mesmo horário ou adotem políticas de que os jogadores só podem participar exclusivamente de uma campeoanto. Um caso análogo é o futebol brasileiro em que há dois campeonatos nacionais diferentes e uma não é concorrente da outra, as duas trabalham juntas para a popularização do esporte. Caso seus jogos acontecessem no mesmo horário, ocorreria a concorrência. Quem pratica o contrato de exclusividade é o Ultimate Fighting Championship, no qual cada lutador só pode lutar nos eventos dessa marca e em nenhum outro mais. Desta forma, tem-se que a princípio as outras ligas e competições paralelas que posteriormente vierem a ser criadas só contribuirão ainda mais para a popularização do e-Sports. Isso é um bom aspecto, pois sempre acontecem campeonatos esporádicos realizados por grandes empresas, como a Intel e a Nvária, que não necessariamente serão concorrentes.

Os principais concorrentes da liga são as formas de entretenimento que ocorrem no mesmo horário das transmissões dos jogos. Como será detalhado no plano operacional, os jogos serão realizados quinta-feira no período noturno e sábado no período vespertino e noturno. Os horários foram determinados desta forma para não concorrer diretamente com o futebol, uma vez que o público do futebol também é predominantemente masculino.

Não há como evitar a concorrência de outras formas de entretenimento. O que pode ser feito é tentar aliar uma coisa à outra, como é o caso dos Barcrafts realizados pelo mundo, no qual as pessoas assistem as partidas de e-Sports em bares. Desta forma uma reunião com os amigos também pode ser realizada com conjunto com o e-Sports. No Brasil o primeiro Barcraft foi realizado em São Paulo no mês de julho com cerca de 90 pessoas presentes no evento.

7 Plano operacional

O plano operacional deste trabalho será dividido em 2 subtópicos considerados essenciais para o funcionamento da empresa. O primeiro tratará de como será realizado o campeonato da liga. O segundo abordará o planejamento de como será programado o *website*.

7.1 O campeonato

O campeonato é o ponto principal da empresa. Ele será o responsável por atrair os espectadores e os anunciantes para o *website*. As atividades contidas neste tópico serão realizadas pelo autor deste trabalho.

A ideia do campeonato é que ele seja realizado regularmente e periodicamente, ou seja, aconteça sempre nos mesmos horários e dias da semana no decorrer do ano inteiro. Manter a regularidade é imprescindível para que os espectadores adquiram o hábito de acompanhar a liga. Por motivos explicados no tópico 7.3, que trata dos concorrentes, as transmissões do campeonato serão realizadas 3 vezes por semana. Na quinta feira das 21 horas até as 24 horas e no sábado das 16 horas até as 19 horas.

O primeiro campeonato a ser realizado apresentará um formato diferente dos posteriores por motivos que serão explanados nesse asserto. As equipes participantes deverão se inscrever através do *website*. Optou-se aqui pela cobrança de uma tarifa de 50 reais por equipe no momento da inscrição (como há 5 jogadores por time o valor não é elevado) para que não haja um excesso de times participantes.

A quantidade de equipes inscritas estará limitada às 64 primeiras que se inscreverem no *website*. Haverá uma lista suplementar para times que não conseguiram se inscrever entre os 64 e estes serão chamados caso o pagamento de algum dos inscritos não seja confirmado. Aqui há de se observar que a quantidade de 64 pode ser ampliada para 128 caso o número de equipes inscritas somado à lista suplementar chegue a esse valor.

O método de classificação será de eliminatória simples. Nesse método cada time jogará com outra equipe uma partida melhor de três, no qual quem alcançar 2 vitórias avança para a próxima etapa, o perdedor é absolutamente eliminado da competição. As finais, as semi-finais e a disputa pelo terceiro lugar serão realizadas em melhor de cinco. A escolha dos

confrontos será realizado por sorteio. A figura abaixo representa um modelo de eliminatória simples para 8 competidores, mas a sistemática é similar para 64 ou qualquer potência de 2.

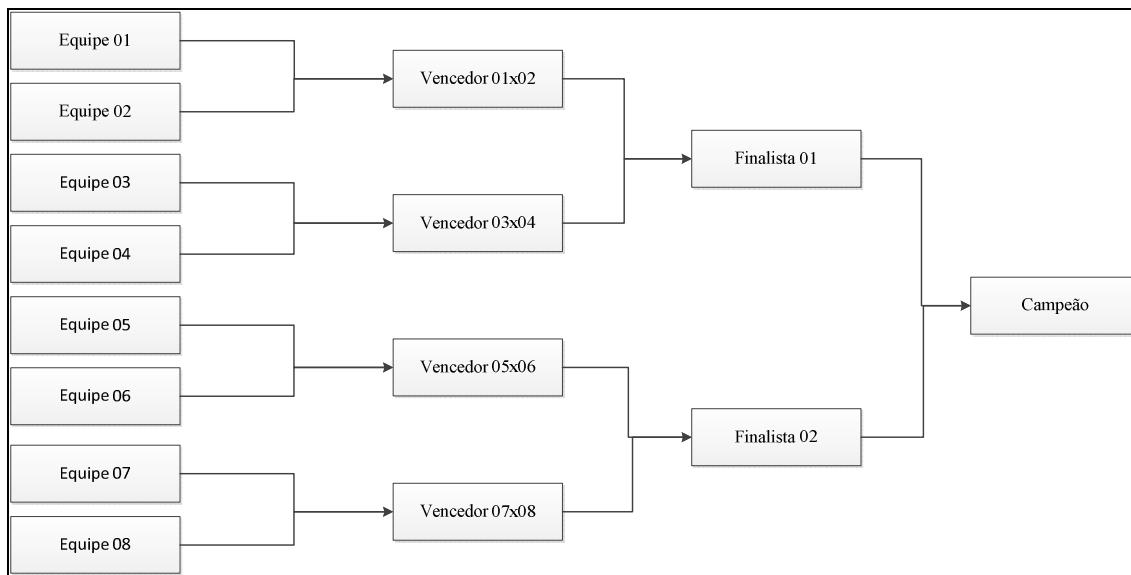


Figura 11. Modelo de eliminatória simples.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A primeira etapa consistirá em 32 confrontos, a segunda em 16 e assim por diante. No período de 3 horas disponíveis em cada um dos dias estima-se que será possível transmitir 2 confrontos na sistemática do melhor de 3. Ressalta-se que podem haver partidas com uma duração maior ou menor. De toda forma, os períodos planejados para a transmissão dos jogos poderão ser estendidos ou encolhidos de forma com que duas partidas completas sejam transmitidas integralmente. O primeiro campeonato terá um total de 63 confrontos entre os times, incluído o confronto para terceiro e quarto lugar. Como a duração total dele será de 3 meses, haverá 12 semanas disponíveis para os jogos. Os jogos serão distribuídos conforme a tabela abaixo.

Semana	Quinta	Sábado
1	Fase de 64	Fase de 64
2	Fase de 64	Fase de 64
3	Fase de 64	Fase de 64
4	Fase de 32	Fase de 32
5	Fase de 32	Fase de 32
6	Fase de 32	Fase de 32
7	Fase de 32	Fase de 32
8	Oitava de final	Oitava de final
9	Oitava de final	Oitava de final
10	Quarta de final	Quarta de final
11	Semi Final 1	Semi final 2
12	Disputa Terceiro Lugar	Finais

Tabela 8. Calendário do primeiro campeonato

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como não será possível a transmissão de todos os jogos da fase de 64, serão escolhidos aqueles em que há times com maior reconhecimento no cenário do e-Sports nacional. O restante dos jogos será transmitido integralmente. Na fase de 64 times os jogos que não serão transmitidos ocorrerão no mesmo horário das transmissões. Haverá capacidade para monitorar dois jogos simultâneos na empresa.

O total da premiação oferecida nesse primeiro campeonato será de R\$15.000,00, sendo R\$10.000,00 para o primeiro colocado, R\$3000,00 para o segundo e R\$2000,00 para o terceiro. As equipes que alcançarem às quartas de final terão o dinheiro pago na inscrição restituídos.

O segundo campeonato e os posteriores terão uma sistemática diferente. Eles serão compostos por duas divisões. A primeira divisão será composta por 8 times. No segundo campeonato esses 8 serão justamente os que alcançarem as quartas de finais no primeiro campeonato. A segunda divisão terá 64 times e seguirá o mesmo modelo do primeiro campeonato, com tarifa de inscrição, eliminatória simples, etc. Os dois primeiros colocados da segunda divisão estarão classificados para a primeira divisão no lugar dos dois últimos colocados desta. A premiação total da segunda divisão será de R\$5.000, com R\$3.500 para o primeiro e R\$1.500 para o segundo e os que alcançarem as oitavas de final serão restituídos da taxa de inscrição e terão garantia de preferência para a inscrição na segunda divisão do próximo campeonato, assim como os dois times rebaixados.

O campeonato da primeira divisão será realizado de forma diferente. Haverá dois grupos dispostos da seguinte forma:

Grupo A	Grupo B
Primeiro Colocado	Segundo Colocado
Terceiro Colocado	Quarto Colocado
Quinto Colocado	Sexto Colocado
Segundo Colocado da 2ª Divisão	Primeiro Colocado da 2ª Divisão

Tabela 9. Divisão dos grupos do primeiro campeonato

Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada equipe jogará três partidas com todas as outras equipes do mesmo grupo. Cada partida vencida somará um ponto. Os dois melhores classificados de cada grupo irão para as semifinais e os dois piores disputarão entre si para ver quem serão os rebaixados. Haverá dois critérios de desempate que deverão ser utilizados sucessivamente: quantidade de vitórias sobre times com classificação superior no campeonato anterior e a classificação no campeonato anterior. O primeiro critério favorece as equipes que ganharam de times com classificação superior no campeonato anterior. Por exemplo: a equipe que ficou em quinta colocação no campeonato anterior ganha as duas partidas do primeiro colocado do campeonato anterior, enquanto isso, esta ganha as duas partidas do terceiro colocado do campeonato anterior, ambas têm dois pontos, entretanto o quinto colocado do campeonato anterior está na frente por causa do primeiro critério de desempate. O segundo critério de desempate foi colocado apenas como uma forma definitiva de determinar a classificação.

Os dois melhores de cada grupo disputarão a semi final que será realizada em confrontos na sistemática melhor de 5 partidas. O primeiro colocado do grupo A jogará com o segundo colocado do grupo B e, consequentemente, o primeiro colocado do grupo B enfrentará o segundo colocado do grupo A. As finais e as disputa de terceiro lugar também serão realizados em melhor de 5 partidas. A premiação total será de R\$15.000 reais, sendo que R\$10.000 para o primeiro, R\$3.500 para o segundo e R\$1.500 para o terceiro.

Os dois piores times de cada grupo decidirão quais irão para a segunda divisão. O último time do grupo A jogará com o penúltimo time do grupo B e o último time do grupo B jogará com o penúltimo time do grupo A. As partidas serão melhor de 5. Os perdedores serão rebaixados para a segunda divisão.

Semana	Quinta	Sábado
1	Fase de Grupos	Fase de Grupos
2	Fase de Grupos	Fase de Grupos
3	Fase de Grupos	Fase de Grupos
4	Fase de Grupos	Fase de Grupos
5	Fase de Grupos	Fase de Grupos
6	Fase de Grupos	Fase de Grupos
7	Quarta de final Segunda Divisão	Quarta de final Segunda Divisão
8	Disputa do 7º e 8º lugar	Disputa do 7º e 8º lugar
9	Semi Final 1 Segunda Divisão	Semi Final 2 Segunda Divisão
10	Disputa Terceiro Lugar Segunda Divisão	Semi Final 1
11	Semi Final 2	Final da Segunda Divisão
12	Disputa Terceiro Lugar	Finais

Tabela 10. . Calendário do campeonato, exceto o primeiro**Fonte:** Elaborado pelo autor

Cada dia da fase de grupos serão transmitidos 3 partidas entre times diferentes de modo a tornar cada dia de jogo mais dinâmico. Quanto a segunda divisão, somente as partidas finais serão transmitidas. As outras partidas serão realizadas em datas a definir, contudo, como elas não serão transmitidas há uma flexibilidade maior para a escolha das datas e dos horários das partidas.

Os 8 times da primeira divisão ganharão uma bolsa de R\$2.000 reais por mês para auxiliar na infra estrutura e no treinamento das equipes durante os três da duração do campeonato. Essa bolsa é uma forma de incentivo para que as equipes se mantenham na primeira divisão e também é uma tentativa de equilibrar as equipes de modo que não seja sempre o mesmo time campeão. Campeonatos que possuem apenas 2 ou 3 times como prováveis vencedores se

tornam monótonos. É o que aconteceu com as ligas de futebol europeias, como a espanhola ou a italiana, no qual apenas 3 times tem reais chances de conquistar o campeonato. A ideia da liga deste plano de negócios é que sempre existam diversos times com reais chances de disputar o título. Distribuir parte da renda de modo equitativo entre os times é um modo de evitar as disparidades, pois o dinheiro não se concentra em um só time. Sendo assim, há a oportunidade de que todos os times possam criar a infra estrutura e obter as condições adequadas para treinar e jogar. Não haverá qualquer forma de controle sobre o dinheiro oferecido pela bolsa, ou seja, o que cada equipe fizer com a bolsa será de sua responsabilidade exclusivamente.

Essa é a ideia geral do campeonato. O calendário poderá sofrer certas adaptações para se adequar de maneira mais eficiente aos interesses da empresa e dos consumidores. Todo o planejamento e organização será realizado pelo autor deste trabalho. A narração dos jogos será de responsabilidade de um narrador contratado. Como no Brasil ainda não há um cenário de e-Sports desenvolvido não há narradores profissionais com profundo conhecimento do jogo. Aliás, ressalta-se que nenhum dos narradores amadores dos jogos atualmente recebe algum tipo remuneração para tal, apenas narram por diversão. A empresa se propõe a pagar o salário mínimo para um narrador que possua um profundo conhecimento do jogo a ser narrado.

7.1.1 O regulamento

O campeonato terá um regulamento próprio que será desenvolvido pelo autor deste trabalho. A importância de um regulamento forte pode ser denotado pelos diversos problemas que ocorrem em vários campeonatos realizados ao redor do mundo. Muitas vezes ocorrem situações dúbias no qual não sabe-se qual atitude a ser tomada ou simplesmente não há um tipo de punição para uma conduta notadamente ilegal. Além disso um regulamento é de fundamental importância para que não haja arbitrariedades nas resolução de conflitos entre os times por motivos subjetivos.

O regulamento deverá ser a lei maior do campeonato. Ele deverá conter as regras que devem ser seguido por todos os participantes, principalmente aquelas que explicitam condutas que não devem ser praticadas. O regulamento também não poderá ser alterado durante o campeonato como uma forma de fornecer segurança sobre as regras a que estão todos submetidos.

Diversos casos e suas respectivas soluções deverão estar claramente descritas no regulamento. Alguns desses casos recorrentes durante os diversos campeonatos realizados no mundo serão listados neste tópico.

Um fato que sempre acontece é no caso da ausência de um membro ou mais membros da equipe durante um jogo. Diante desta situação o regulamento deverá prever quais serão as hipóteses de substituição e quem serão os passíveis jogadores que poderão servir como substitutos. É importante vetar aqui a participação de um membro em duas equipes diferentes, uma como titular e outra como substituto, porque isso sempre causa conflitos de interesse.

Outro ponto é como identificar que os jogadores que estão jogando são os mesmos dos que foram inscritos. Esse é um problema muito comum encontrando em campeonatos online, no qual é mais difícil identificar se a pessoa por trás do computador é mesmo quem se diz ser.

Os casos de *cheats*, no qual jogadores usam softwares proibidos para obter vantagens, devem ser severamente penalizados. Além disso deve ser descrito como será o processo de investigação para avaliar se o jogador estava ou não utilizando esses softwares. Este é indubitavelmente o maior problema dos jogos online atualmente e demandam grandes esforços dos desenvolvedores e dos players para que seja banido. Já ocorreram diversas controvérsias em casos de suspeitas de *cheats*, pois só há como provar que a trapaça ocorreu estando presente fisicamente ao lado do infrator no momento do ato, caso contrário o julgamento depende do conhecimento de quem irá julgar. O uso de *cheats* é um caso delicado e será tratado no regulamento. A única certeza que se tem é que caso haja prova inequívoca a punição deverá ser severa.

Esses três casos podem ser considerados como os motivos para os principais conflitos que ocorrem durante os campeonatos atuais. Há outros casos de menor frequência, como o *ghosting* (no qual um jogador acompanha simultaneamente a partida através do *streaming* ou outra forma de transmissão), que possuem soluções que serão adotadas. Essas soluções não podem ser divulgadas, caso contrário poderiam ser burladas.

O regulamento deverá ser bem claro quanto as penalidades que forem aplicadas. É muito comum que condutas injustas não sejam punidas porque não é previsto nenhuma forma de punição no regulamento. Isso causa uma sensação muito ruim para os espectadores que acabam por diminuir a credibilidade do campeonato. São três os tipos de penalidades propostas nesse regulamento: advertência, suspensão e a expulsão.

E, por último, o regulamento deverá conter as regras do funcionamento geral do campeonato que foi descrito no tópico 8.1. É importante que ele seja claro e conciso para que os participantes entendam com facilidade o funcionamento do campeonato.

O regulamento será planejado e escrito pelo autor deste trabalho. É imprescindível que ele estabeleça as regras, resolva as situações em que existam conflitos e forneça segurança sobre as regras que todos os jogadores estão submetidos.

7.2 O Website

O *website* será programado pelo autor deste trabalho. Serão utilizadas as linguagens PHP e HTML em conjunto com o banco de dados MySQL. A escolha é uma preferência do autor por causa da base de conhecimento existente sobre essas linguagens.

O *website* será a estrutura fundamental de toda a empresa. Através dele que os espectadores e os jogadores poderão acessar informações sobre os jogos e as transmissões e que os anunciantes atingirão o seu público alvo.

O *website* deverá conter informações sobre o campeonato com tabelas que explicitem qual a situação atual da competição. Em sua página principal deverá ter informações como quais serão os jogos da semana e em que horário eles ocorrerão, além, é claro, do redirecionamento para a transmissão quando ela estiver acontecendo.

A cobertura completa do campeonato será realizada no site. Com periodicidade semanal, deverá haver no mínimo uma entrevista com algum membro de uma equipe que jogará na mesma semana, além de matérias relatando como foram os jogos da semana anterior e as expectativas para a próxima semana.

Também estarão inclusos matérias sobre o e-Sports e os principais jogos competitivos. É importante que sejam postadas notícias sobre os principais campeonatos ao redor do mundo de maneira separada à cobertura do campeonato nacional, pois é de interesse de significativa maioria dos espectadores.

Três vídeos curtos, com duração de cerca de 5 minutos cada um, deverão ser feitos toda a semana. Haverá um vídeo para cada dia de jogo no qual será tratado resumidamente como ocorreu cada partida. O outro vídeo deverá conter as principais jogadas da semana. A edição

de vídeos será feita pelo autor do trabalho enquanto a narração será gravada pelo narrador contratado.

Importante salientar que o *website* poderá contar com a ajuda de colaboradores que desejam publicar matérias sobre temas relacionados com o e-Sports. É muito comum que os *websites* de e-Sports contem com vários colaboradores que atuam por diferentes razões.

Contudo, a parte artística do *website* deverá ser terceirizada. As imagens que deverão estar no layout do *website*, os cartazes que serão usados para a divulgação do campeonato e as imagens que serão utilizadas durante as transmissões serão feitas por uma pessoa contratada para tal. O orçamento cotado com um profissional da área de publicidade e propaganda foi de R\$1.500,00.

7.2.1 Base de dados

A base de dados do *website* deverá conter dados sobre os usuários e os campeonatos. Os dados sobre os usuários são importante para identificar com maior detalhe suas características e seus costumes de acesso de modo a atender com maior precisão sua demanda. As informações sobre o campeonato é o mais relevante, pois através delas é que podem ser levantados os dados sobre os jogadores, como qual a sua média de pontos com determinado time ou quem é o jogador mais eficiente.

O modelo conceitual será demonstrando em um diagrama entidade relacionamento. Esse modelo auxilia a organização de quais informações são necessárias, evitando redundâncias desnecessárias. Desta forma, torna-se mais fácil implementar o banco de dados.

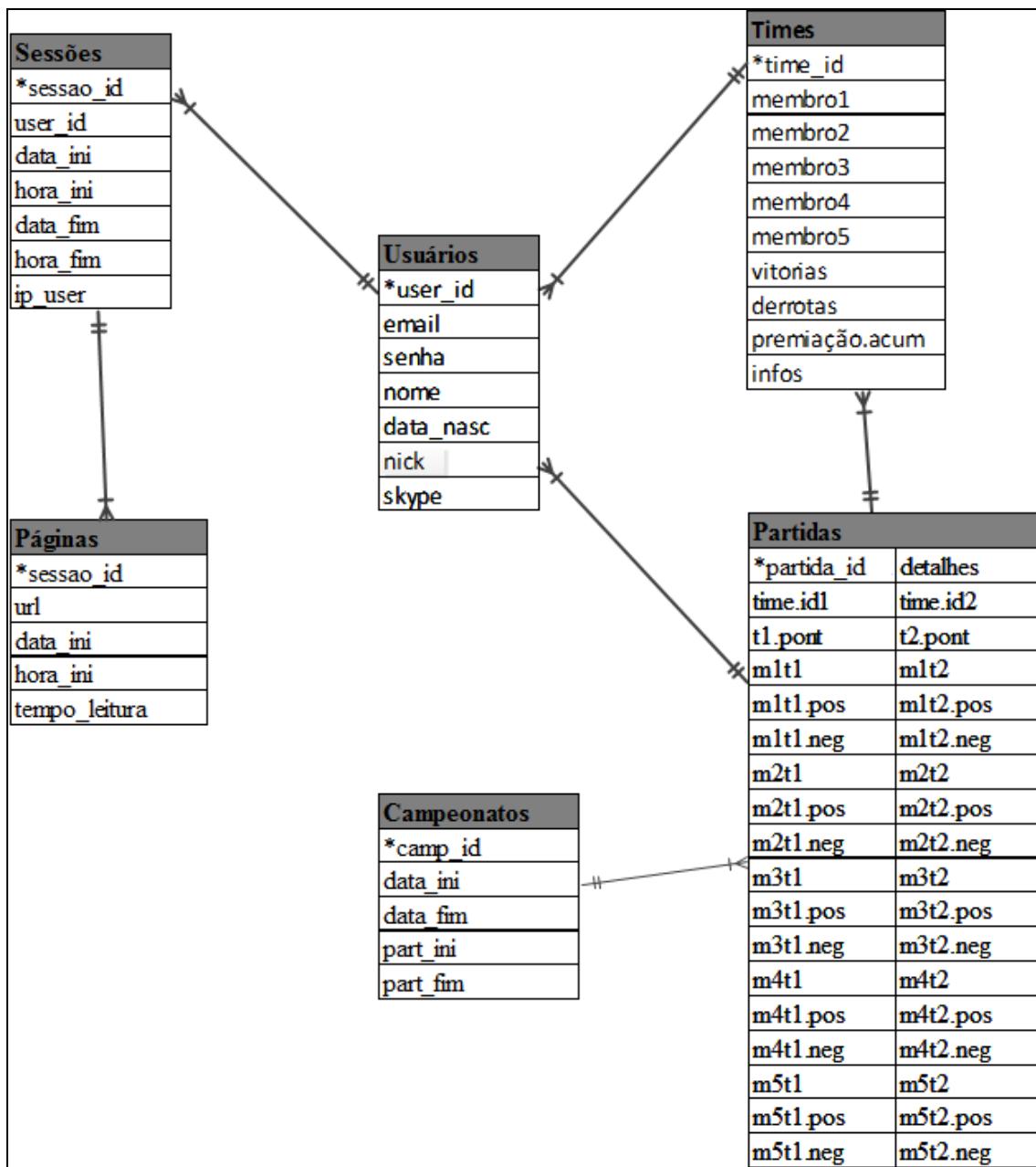


Figura 12. Modelo entidade relacionamento para o banco de dados do website
Fonte: Elaborado pelo autor.

A figura acima representa o modelo entidade relacionamento do banco de dados. A notação utilizada é a de engenharia de informação (pé de galinha). Os atributos chaves de cada entidade está identificado com um asterisco. É relevante ressaltar que os atributos da entidade “Partidas” foram colocados em duas colunas por motivo de espaço na documentação. A seguir será explicado cada um dos atributos e das entidades.

Usuários: entidade que representa os usuários do *website*.

- *user_id: Número que identifica o usuário.
- email: Email e login do usuário.
- senha: Senha do usuário.
- nome: Nome do usuário.
- data_nasc: Data de Nascimento do usuário.
- nick: Apelido do usuário.
- skype: Endereço skype do usuário.

Times: entidade que representa os times da liga.

- *time_id: Número que identifica o time.
- membro(n), (n) de 1 a 5: Atributo que identifica os membros do time através do user_id.
- vitórias: Quantidade de vitórias do time.
- derrotas: Quantidade de derrotas do time.
- premiação.acum: Valor da premiação recebida pelo time até o momento.
- infos: Posição das participações do time nos campeonatos anteriores.

Partidas: Entidade que representa cada partida realizada.

- *partida_id: Número que identifica cada partida realizada. Será de sequencial na ordem temporal começando pelo número 1.
- time_id(n), (n) de 1 a 2: Atributo que identifica os dois times da partida através do time_id.
- t(n).pont, (n) de 1 a 2: Pontuação dos times 1 e 2 na partida.
- m(n)t(m), (n) de 1 a 5 e (m) de 1 a 2: Identifica o membro n do time m. Importante anotar qual o membro de cada time na partida porque os membros podem trocar de times no decorrer do tempo.
- m(n)t(m).pos, (n) de 1 a 5 e (m) de 1 a 2: Número de pontos positivos feito pelo membro n do time m na partida.
- m(n)t(m).neg, (n) de 1 a 5 e (m) de 1 a 2: Número de pontos negativos feito pelo membro n do time m na partida.
- detalhes: Identifica se é a primeira ou segunda divisão da liga.

Campeonatos: Entidade que representa os campeonatos realizados pela liga.

- *camp_id: Número que identifica cada campeonato realizado.
- data_ini: Data do início do campeonato.
- data_fim: Data do fim do campeonato.
- part_ini: É a partida_id que representa o começo do campeonato.
- part_fim: É a partida_id que representa o fim do campeonato.

Sessões: Entidade que representa as sessões que usuário se identificou no *website*.

- *sessão_id: Número que identifica cada sessão.
- user_id: Número de identificação do usuário da sessão.
- data_ini: Data em que ocorreu o início da sessão.
- hora_ini: Horário do início da sessão.
- data_fim: Data e que ocorreu o fim da sessão
- hora_fim: Horário do fim da sessão.
- Ip_user: Internet Protocol do local do que o usuário se identificou.

Páginas: Entidade que representa as páginas que o usuário visitou em uma sessão.

- sessao_id: Número que identifica cada sessão
- url: Url que o usuário acessou
- data_ini: Data em que o usuário acessou a url.
- hora_ini: Horário de início que o usuário acessou a url
- tempo_leitura: Tempo que o usuário permaneceu na página

Com esses dados é possível atingir os objetivos desejados. Por um lado pode-se saber a situação de cada jogador e time no campeonato, qual o status de cada um, a pontuação individual e do grupo e até a situação por campeonato. Por outro lado consegue-se determinar algumas características dos usuários, como horário de acesso, a página que ele acessou, que tipo de página atrai mais leitores e qual a média de tempo que um usuário gasta em cada página.

A inserção dos dados sobre o campeonato não será automático. Os dados serão inseridos no banco de dados manualmente. O *website* tornará público dados sobre os jogadores e os times, como por exemplo a pontuação de cada jogador naquele campeonato ou a remuneração total alcançada pelo equipe. Os dados também serão largamente utilizados para escrever as matérias que estarão no *website*.

8 Plano de Marketing

O plano de marketing da empresa será baseado no Marketing Mix do Kotler. O tópico será dividido entre produtos, preço, promoção e praça.

8.1 Produto

Este tópico será dividido em duas partes. A primeira abordará os serviços oferecidos para os jogadores e espectadores, dando ênfase no jogo que será realizado o campeonato. Na segunda parte serão abordados os produtos oferecidos aos anunciantes e patrocinadores.

8.1.1 Produtos oferecidos aos jogadores e espectadores

Os produtos oferecidos aos jogadores e espectadores já foram detalhados no tópico 7 relativo ao Plano Operacional da empresa. Abaixo eles estão listados:

- Campeonato de jogo virtual;
- 3 vídeos semanais;
- Matérias e entrevista sobre o campeonato;

A escolha do jogo sobre o qual será realizado o campeonato é importante para o sucesso da empresa. O próximo tópico foi desenvolvido sobre esse assunto.

8.1.2 O jogo do campeonato

A empresa está limitada financeiramente para a realização do campeonato de apenas um jogo. Na cena do e-Sports atual há três tipos de jogos que se destacam: first person shooter (FPS), real time strategy (RTS) e multiplayer online battle arena (MOBA).

O principal representante do RTS no e-Sports atual é o Starcraft 2. Ele é o maior responsável pelo crescimento dos jogos competitivos na Coréia do Sul e nos Estados Unidos. No Brasil o apelo por esse tipo de jogo não é grande por causa diversos fatores, inclusive culturais. Não existem jogadores brasileiros de RTS reconhecidos internacionalmente. Acredita-se também que um campeonato de RTS no Brasil não seria tão atrativo, pois o nível não seria nada

comparável com o nível das partidas internacionais. Desta forma o jogo escolhido para o campeonato não será um RTS.

O cenário de e-Sports do MOBA está bastante conturbado. Entre os três tipos, ele foi o último a surgir. Atualmente há três jogos que disputam a posição de ser o jogo predominante de MOBA no e-Sports: League of Legends (Lol) da Riot Games Inc, o Dota 2 da Valve e o Dota da Blizzard. Não se sabe ainda qual será o de maior sucesso, pois diversos são os fatores que influenciarão esse resultado. Pode-se dizer que no Brasil esses jogos são muito populares mesmo não havendo, por enquanto, jogadores reconhecidos internacionalmente. O jogo escolhido para o campeonato também não será um MOBA porque os fatores que levam a escolha do FPS são muito mais atraentes. Contudo, é necessário monitorar a situação atual desse tipo de jogo porque pode ele poder crescer muito nos próximos anos.

O tipo de jogo escolhido será o FPS. Indubitavelmente, o principal representante desse tipo foi a franquia Counter Strike (CS). Ele foi muito popular no Brasil e no mundo durante a década passada e ainda continua com um grande número de seguidores que acompanham os campeonatos. De 2005 a 2008 os times brasileiros competiam no mesmo nível que os times internacionais, alguns jogadores brasileiros eram sempre cotados como os melhores do mundo. Ainda hoje, mesmo com uma cena nacional de e-Sports inativa, alguns jogadores brasileiros se destacam internacionalmente nesse jogo.

A queda de popularidade que o CS teve foi decorrente de uma série de fatores, mas principalmente por causa de uma sucessão de decisões erradas tomadas pelo seu desenvolvedor e *publiser*, a Valve. A versão que era jogada competitivamente até junho de 2012 não sofria uma atualização desde 2003. Gráficos ultrapassados e bugs grotescos fizeram com que a popularidade do jogo diminuisse e que ele não fosse competitivo frente aos novos jogos do mesmo tipo. A Valve lançou uma nova versão para o jogo em 2004 em uma tentativa de recuperar a popularidade perdida, entretanto, ela não conseguiu agradar nem aos jogadores da versão anterior e nem aos novos jogadores. Pode-se dizer que houve um erro na forma como a Valve tratou a transição de uma versão para a outra, pois os jogadores antigos reclamavam que as principais qualidades da versão anterior foram excluídas e os novos jogadores preferiam os gráficos e a jogabilidade de outros jogos.

Contudo, em julho de 2012 a Valve lançou uma nova versão, o Counter Strike: Global Offensive. Desta vez ela desenvolveu o jogo baseado nos requisitos dos jogadores. Além disso, a Valve está influenciando a transição de versões diretamente através de diversas ações, como a realização de um campeonato da nova versão e as constantes atualizações para tornar

o jogo competitivo. A cena do e-Sports toda está se voltando para essa nova versão, os principais campeonatos internacionais, como a e-Sports World Championship e a Dreamhack, já vão realizar em 2012 campeonatos de CS:GO. Os jogadores profissionais e os times da versão antiga migraram para a versão nova e antigos ídolos voltaram a ativa para jogar essa nova versão.

Analizando do ponto de vista do ciclo de vida do produto pode-se denotar que a versão antiga, o CS 1.6, está na fase de declínio enquanto a versão nova, o CS:GO, está na fase de crescimento. Com as ações certas por parte do desenvolvedor e da editora a nova versão poderá crescer muito ainda, podendo ultrapassar o auge que chegou o CS 1.6.

Além disso, por ser um jogo novo, o CS:GO tem a capacidade de atrair mais competidores para e-Sports porque ainda não há uma diferença discrepante de habilidades e de táticas entre os jogadores.

Após todos os fatores citados a escolha do CS:GO parece a mais óbvia para o campeonato. Outro motivo relevante é que o autor deste trabalho tem maior conhecimento sobre a comunidade de jogadores de Counter Strike do que de qualquer um dos outros jogos citados.

8.1.3 Produtos oferecidos aos anunciantes

Os produtos oferecidos aos anunciantes consistem basicamente em espaços para que eles possam expor suas marcas ou produtos às pessoas que acessam o site ou assistem as transmissões. São três locais em que haverá esses espaços: no *website*, durante as transmissões e nos vídeos postados.

No *website* haverá dois locais para anúncios. Um superbanner de dimensões 728x90 px e um banner lateral 120x240 px. Cada um dos dois será vendido separadamente e o conteúdo do anúncio poderá sofrer restrições a depender do conteúdo que se deseja anunciar.

Durante as transmissões das partidas um espaço de 120x120 px será exposto em alguma das extremidades da tela. Esse mesmo anúncio será demonstrado não só durante as transmissões ao vivo, mas também permanecerão nos replays postados em sites de vídeo (Youtube e a própria Own3d.tv).

Esses são os dois produtos básicos iniciais para a exposição dos anunciantes e patrocinadores. É claro que pode haver outras formas dependendo do negócio proposto pelo cliente.

8.2 Preço

O objetivo deste tópico é determinar o preço dos produtos que serão oferecidos aos clientes. Como nada será cobrado dos jogadores e das equipes, só faz sentido argumentar o preço dos espaços para anúncios, descritos no tópico anterior.

O preço dos anúncios varia de acordo com uma série de fatores, entre eles estão a quantidade de pessoas expostas ao anúncio e quais as características sócio-econômicas dessas. Não há uma fórmula matemática exata para determinar qual o preço a ser colocado em cada anúncio.

Há diversas métricas para determinar o preço do anúncio. As duas mais utilizadas atualmente são o custo por mil (CPM) e o custo fixo. No custo por mil um preço é cobrado para cada mil visualizações do anúncio. Por exemplo, em um *website*, a cada mil visitantes que visualizarem tal anúncio, um valor “x” é cobrado. No custo fixo é determinado um preço único a ser cobrado em um período de tempo independente de quantas pessoas tenham acesso ao anúncio. A significativa maioria dos *websites* atualmente utilizam o CPM, pois ele representa o preço com maior precisão a partir da quantidade de pessoas que o anúncio conseguiu atingir. Além disso, hoje é fácil saber quantas visualizações o *website* teve, seja pelo próprio servidor de hospedagem seja pelo “Google Analytics”.

A primeira tentativa de determinar um preço para o anúncio no *website* foi através da realização de uma regressão linear entre os dados da tabela abaixo, que foram coletados de diversos *websites* diferentes. Unique viewers é um conceito que significa visitantes únicos, ou seja, se uma pessoa visita o *website* 3 vezes por mês, só será contabilizada uma única vez. Page views é a quantidade de visitas totais ao *website*.

Empresa	Unique viewers (por mês)	Page Views (por mês)	Banner principal (CPM em R\$)	Banner lateral (CPM em R\$)
Pequeno investidor	33.750	118.750	30	20
Jovem Nerd	1.900.000	10.500.000	60	55
Esporte na rede	75.000	124.600	20	15
Omelete	2.300.000	25.000.000	80	80
Porra, Man	59.000	88.000	5	2,5
Ah não	114.610	260.000	2	2
Decoração blog	30.210	90.000	20	15
Paraná Online	2.659.000	19.130.000	40	35
Versus	18.000	95.000	2,5	2
Candango	59.000	305.000	50	25
Hannah Lopes	43.000	16.970	10	8
Folha online	19.000.000	223.000.000	110	110
Dinheirama	168.241	231.532	40	25
Infomine	61.561	288.324	3	2
Expovinis	70.000	200.343	50	30
National Geographic Brasil	54.186	230.576	90	75
O cafezinho	20.000	35.000	110	110
UOL Jogos	3.605.971	38.917.445	75	66
Estadao	10.216.205	93.914.223	90	70
G1	67.000.000	408.000.000	50	50
Terra	-	98.000.000	110	110

Tabela 11. Preço cobrado pelos anúncios em websites.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A ideia inicial era a de que *websites* com uma quantidade de usuários maior poderiam cobrar valores proporcionalmente maiores pelo mesmo anúncio com a mesma quantidade de visualizações. Isso porque havia a ideia de que quanto maior o número de visualizações, maior a procura dos anunciantes pelos espaços disponíveis, o que resultaria no aumento do valor do espaço.

Entretanto, quando se realiza a correlação linear entre Page Views e o preço do Banner Principal o valor de R^2 é 0,2597 e a significância, “p”, é 0,1861. Esses baixos valores de R^2 e altos de significância se repetem quando se troca o preço do Banner principal para o Banner Lateral ou quando se troca o Page Views por Unique Viewers. Até quando se troca a correlação linear por outros tipos de correlação, como a exponencial por exemplo, não há

valores de R^2 acima de 0,3 e nem valores de “p” inferiores a 0,181. Desta forma, pode-se dizer que não há evidências que demonstrem que *websites* com uma maior quantidade de visitantes possam cobrar valores proporcionais maiores de seus anunciantes.

Sendo assim, a determinação do preço para os anúncios neste trabalho está focado em encontrar *websites* que apresentem um público alvo com características demográficas, sociais e econômicas semelhantes ao do descrito no tópico relativo a Análise do Ambiente – Clientes. Pela semelhança temática, os jogos virtuais, pela base de usuários com características parecidas e pela disponibilidade dos dados, serão utilizados os preços praticados no *website* “Uol Jogos”, isto é, o preço para o SuperBanner será de R\$75,00 por mil visualizações e o Banner lateral será de R\$66,00 por mil visualizações.

Já os preços praticados para os anúncios durante as transmissões e nos vídeos deverá seguir os mesmos valores dos praticados no Superbanner no *website*, pois a exposição é ainda maior. A tabela abaixo contém um resumo dos preços.

Local do Anúncio	Especificações	Preço (CPM em R\$)
Superbanner	728x96	75
Banner Lateral	120x240	66
Espaço durante as transmissões	120x120	75

Tabela 12. Preço do anúncio.

Fonte: Elaborado pelo autor.

8.3 Praça

A praça que a empresa atuará será totalmente online. Os produtos e serviços oferecidos e a divulgação do *website* será realizado pela internet.

8.4 Promoção

A promoção da liga de jogos virtuais e do *website* será realizada pela internet, pois o foco da empresa são os usuários de internet. Como dito previamente no tópico 7 Plano Operacional, foi orçado juntamente com as imagens do layout do *website*, cartazes para a divulgação do campeonato.

Os cartazes devem ser espalhados pelos diversos fóruns de jogos existentes, principalmente o da Teamplay e da UOL. Além disso, deve-se procurar parcerias com os portais de e-Sports nacionais e internacionais para que eles escrevam sobre o campeonato, o que acabaria por ser uma forma de divulgação.

A empresa também deverá estar presente nas redes sociais, principalmente o Twitter e Facebook, de modo a aumentar o contato direto com os clientes. Nessas redes deverão ser realizadas promoções mensais com o valor de no mínimo R\$1.000 ao mês como uma maneira de expandir o conhecimento sobre o campeonato.

Uma maneira muito eficaz de promoção pelo Facebook é a realização de um sorteio no qual os participantes precisam compartilhar uma notícia. A ideia é realizar dois sorteios mensais com produtos de R\$250 no qual os participantes precisam compartilhar os cartazes do campeonato no Facebook. Além disso, dois produtos de R\$250 deverão ser sorteados para os espectadores que estiverem assistindo a transmissão ao vivo, como uma maneira de incentivar as pessoas a assistirem.

9 Regime jurídico e tributário

A empresa será registrada na Junta Comercial do Estado de São Paulo sob a denominação social de “JYO Entretenimento Limitada”. Como o próprio nome denota, será adotada a forma de Sociedade Limitada com dois sócios: o autor deste trabalho e seu pai. O nome fantasia utilizado pela empresa será “Campeonato Brasileiro de Games”. A escolha pelo enquadramento de Sociedade Limitada é justamente para que a responsabilidade dos sócios seja limitada.

O regime tributário adotado pela empresa será o Simples Nacional, previsto na Lei Complementar nº123 de 2006. A empresa atende aos critérios estabelecidos por determinada norma, pois é uma Empresa de Pequeno Porte com rendimento bruto inferior a R\$3.600.00,00 anual e não se encaixa nas hipóteses taxativas de exclusão do regime previstas em lei. A escolha pelo Simples se justifica por ser o meio mais prático de pagamento de vários tributos através de apenas um recolhimento. Desta forma, há menor chance de incidência de erros, uma vez que não haverá um departamento de contabilidade. Os registros contábeis e o pagamento dos tributos devidos serão realizados todos pelo autor deste trabalho, que não é especialista em contabilidade ou regimes tributários.

O Simples Nacional recolhe, mediante documento único, os seguintes tributos:

- Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ);
- Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI);
- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL);
- Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS);
- Contribuição para o PIS/Pasep;
- Contribuição Patronal Previdenciária (CPP);
- Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS);
- Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS).

A base de cálculo do Simples Nacional é a receita bruta auferida anualmente, enquanto que a alíquota é progressiva a depender da receita bruta anual. No Anexo I está a tabela de alíquotas do Simples Nacional.

10 Plano financeiro

10.1 Estimativa de investimento inicial

A estimativa de investimento inicial será a soma de todos os custos iniciais que a empresa deverá ter para iniciar suas operações. A tabela abaixo representa esses custos.

Item	Quantidade	Preço	Total
CPU	2	R\$ 5.000,00	R\$ 10.000,00
Monitor	4	R\$ 600,00	R\$ 2.400,00
Mesa	3	R\$ 150,00	R\$ 450,00
Cadeira	2	R\$ 110,00	R\$ 220,00
No Break	1	R\$ 500,00	R\$ 500,00
Roteador	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Armário	1	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Geladeira	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Impressora	1	R\$ 300,00	R\$ 300,00
Registro da empresa	1	R\$ 160,00	R\$ 160,00
Gasto com desenvolvimento do <i>website</i> (imagens layout)	1	R\$ 1.500,00	R\$ 1.500,00
Microfone	2	R\$ 200,00	R\$ 400,00
Ar condicionado	1	R\$ 1.200,00	R\$ 1.200,00
TOTAL			R\$ 18.930,00

Tabela 13. Estimativa de investimento inicial.

Fonte: Elaborado pelo autor

Os preços dos equipamentos foram cotados na internet em lojas online. A maioria dos equipamentos comuns, como mesas e cadeiras, não sofrem grande variação quando se varia a loja. Já para os equipamentos eletrônicos foi necessária a realização de uma pesquisa mais detalhada para encontrar o menor preço com os requisitos desejados.

Os computadores são de alto desempenho, por isso seu valor acima da média de mercado. Para a realização do *streaming*, como são realizadas diversas atividades simultâneas, é necessário uma grande capacidade de processamento. Além disso, os gráficos e os sons devem ter uma qualidade ótima, por isso o grande investimento na placa de som e na placa de vídeo. Para cada computador será utilizado dois monitores.

Os encargos com o registro da empresa foram obtidos na Junta Comercial do Estado de São Paulo.

10.2 Estimativa de custo fixo

A estimativa de custos fixos representa aqueles custos que serão contabilizados todo mês e que independem da produção da empresa. A tabela abaixo demonstra os custos fixos.

Item	Preço
Aluguel	R\$ 1.500,00
Hospedagem do website	R\$ 10,00
Internet e telefone	R\$ 120,00
Água	R\$ 40,00
Energia Elétrica	R\$ 150,00
Depreciação	R\$ 231,67

Tabela 14. Estimativa de custo fixo.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O valor do aluguel representa ao preço de uma loja comercial de 60 m² na região do Anhangabaú em São Paulo, local em que há o atendimento do serviço de internet necessário para o negócio da empresa.

A hospedagem do website e a internet e telefone já foram explicitados no tópico relativo aos fornecedores.

A depreciação do ativo imobilizado foi calculado segundo a tabela abaixo:

Item	Preço	Taxa de depreciação anual	Depreciação mensal
CPU	R\$ 10.000,00	20%	R\$ 166,67
Monitor	R\$ 2.400,00	10%	R\$ 20,00
No Break	R\$ 500,00	20%	R\$ 8,33
Roteador	R\$ 150,00	20%	R\$ 2,50
Geladeira	R\$ 1.500,00	10%	R\$ 12,50
Impressora	R\$ 300,00	20%	R\$ 5,00
Ar condicionado	R\$ 1.200,00	10%	R\$ 10,00
Microfone	R\$ 400,00	20%	R\$ 6,67
TOTAL			R\$ 231,67

Tabela 15. Estimativa da despesa com depreciação.

Fonte: Elaborado pelo autor

A alíquota depreciável dos bens do ativo imobilizado foram retirados da Receita Federal (2012) de acordo com a Nomenclatura Comum do Mercosul.

10.3 Estimativa de custo variável

No primeiro mês só haverá a divulgação do campeonato, logo não haverá custos com o narrador, a premiação ou a remuneração dos times. No segundo mês começará o campeonato de eliminatória simples entre os 64 times inscritos. No quarto mês ocorrerá a premiação do primeiro campeonato. Do quinto em diante a remuneração dos times da primeira divisão será constante no valor de R\$16.000,00. A cada três meses ocorrerá a premiação da primeira e da segunda divisão no valor total de R\$20.000,00

Atualmente, os narradores brasileiros de e-Sports não recebem remuneração, apenas narram por entretenimento. Para formalizar a relação de emprego, o salário do narrador será o salário

mínimo previsto na Lei Orçamentária Anual para no ano de 2013 no valor de R\$670,95. Os encargos do salário do narrador compõe o 13º salário (8,33%), o adicional de férias (11,1%), o FGTS (8%) e a provisão de multa de rescisão (4%). No total a alíquota é de 33,77% sobre o valor do salário. Ressalta-se que a opção pelo regime tributário do Simples Nacional elimina a contribuição patronal para o INSS.

A tabela abaixo representa os custos variáveis para o mês de 1 a 5.

Itens	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5
Promoção	R\$ 1.000,00				
Salário Narrador		R\$ 670,95	R\$ 670,95	R\$ 670,95	R\$ 670,95
Encargos do Narrador		R\$ 226,58	R\$ 226,58	R\$ 226,58	R\$ 226,58
Premiação	-	-	-	R\$15.000,00	-
Remuneração	-	-	-	-	R\$16.000,00
TOTAL	R\$ 1.000,00	R\$ 1.897,53	R\$ 1.898,87	R\$16.900,21	R\$17.901,54

Tabela 16. . Estimativa de custo variável do mês 1 ao 5.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A tabela abaixo representa os custos variáveis para o mês de 6 a 10.

Itens	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10
Promoção	R\$ 1.000,00				
Salário Narrador	R\$ 670,95				
Encargos do Narrador	R\$ 226,58				
Premiação	-	R\$20.000,00	-	-	R\$20.000,00
Remuneração	R\$16.000,00	R\$16.000,00	R\$16.000,00	R\$ 16.000,00	R\$ 6.000,00
TOTAL	R\$17.897,53	R\$17.897,53	R\$17.897,53	R\$17.897,53	R\$37.897,53

Tabela 17. Estimativa de custo variável do mês 6 ao 10.

Fonte: Elaborado pelo autor.

10.4 Estimativa de receita

Haverá uma receita no mês 2 relativo à tarifa de inscrição dos 64 times. Essa receita se repetirá a cada três meses, quando houver inscrição para a segunda divisão. O valor total dessa receita é R\$3.200,00.

As outras receitas serão provenientes dos anúncios descritos no tópico 9 Plano de Marketing. As fontes de receita serão: os banners no *website*, a propagando in-game e a proveniente dos vídeos semanais colocados no youtube. Para as três fontes é necessária a estimação de quantas pessoas terão acessos aos anúncios, uma vez que o preço é cotado em cima desse valor.

10.4.1 Estimativa de receita dos banners no *website*

O preço para os dois banners no *website* foram determinados no tópico 9. Os preços são R\$75 para o superbanner e R\$66 para o banner lateral a cada mil visualizações. Então o *website* ganhará no total R\$141 reais a cada mil visualizações.

A quantidade que será a base para a estimação das visualizações é o número de seguidores do *website* “Seleção Brasileira de Games”. Este site é um portal brasileiro voltado apenas para o e-Sport. Atualmente, o número de seguidores no Facebook é de 141.000 pessoas. Estima-se que o *website* alcance esse número de seguidores em 3 anos.

Desse total, 30.000 serão considerados como os mais aficionados. Essa é a quantidade de participantes mensal do fórum Teamplay, que é voltado apenas para o e-Sports, principalmente para o jogo Counter Strike. São considerados os mais aficionados, pois não apenas acompanham as notícias, como também participam de discussões sobre as partidas e os campeonatos internacionais.

Para a estimação da quantidade de visualizações será considerado que os 30.000 mais aficionados assistem 75% das partidas e o restante assiste apenas 25% das partidas. Além disso, espera-se que o *website* atinja os 30.000 no primeiro ano de atividade e os outros 111.000 no decorrer dos próximos dois anos de atividade.

Como há 8 dias de partidas por mês, os 30.000 visitariam a página 6 vezes a cada mês. Desta forma eles gerariam 180.000 visualizações. Os 111.000 restantes visitariam a página 2 vezes por mês, gerando 222.000 visualizações.

Estima-se que a marca de 180.000 visualizações mensais será alcançada ao fim do 4º campeonato, ou seja, no 13º mês de atividade, uma vez que o primeiro mês será só para a divulgação. A marca de 402.000 visualizações mensais deve ser atingida ao fim do 37º mês, após praticamente 3 anos de atividade.

Com esses pontos definidos a estimativa de crescimento da quantidade de visualizações será dada por retas.

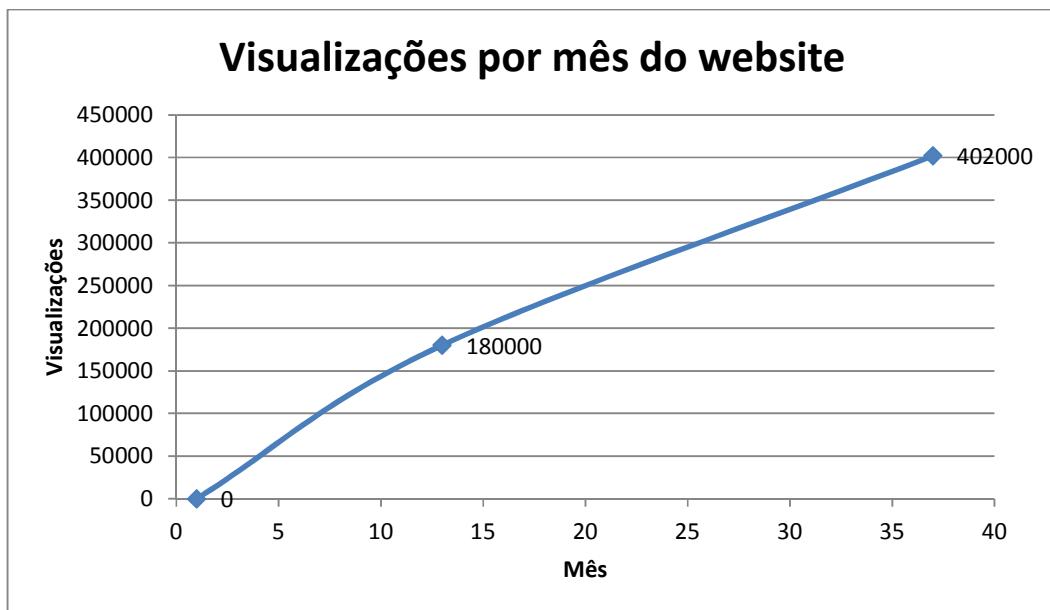


Gráfico 6

Fonte: Elaborado pelo autor

Denota-se que a taxa de crescimento nos primeiros meses é maior. Espera-se que o público brasileiro de e-Sports mais aficionado adote rapidamente o campeonato como forma de entretenimento.

Com a estimativa de visualizações e o preço cotado pode-se estimar as receitas mensais proveniente dos banners até o mês 37 conforme a tabela abaixo.

Mês 1	Mês 5	Mês 9	Mês 13	Mês 17
R\$ -	R\$ 8.460,00	R\$ 16.920,00	R\$ 25.380,00	R\$ 30.597,00
Mês 21	Mês 25	Mês 29	Mês 33	Mês 37
R\$ 35.814,00	R\$ 41.031,00	R\$ 46.248,00	R\$ 51.465,00	R\$ 56.682,00

Tabela 18. . Estimativa de receitas mensais proveniente dos banners.

Fonte: Elaborado pelo autor

10.4.2 Estimativa de receitas do Youtube

Para que o Youtube ofereça uma parceria, é necessário que a conta tenha mais de 1 milhão de visualizações em todos os vídeos postados, além de outros requisitos não relevantes para este trabalho. Após atingir essa marca, o Youtube oferece de 0,33 a 1 centavo de dólar para cada visualização a depender de critérios que ele próprio adota.

A estimativa de receita terá por base as mesmas 141.000 pessoas do tópico anterior. O crescimento também será de modo análogo e as porcentagens de visualização também. A diferença é que serão disponibilizados 12 vídeos por mês, ao invés das 8 partidas do tópico anterior. Logo os 30.000 mais aficionados verão 9 vídeos por mês, enquanto os outros 111.000 verão apenas 3.

O gráfico a seguir será análogo ao do tópico anterior.

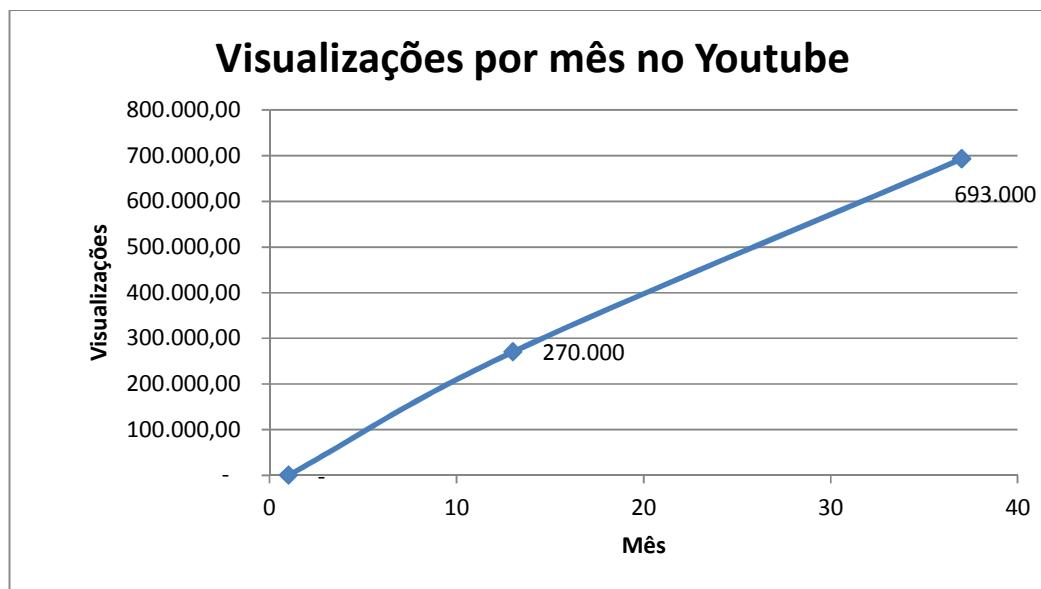


Gráfico 7

Fonte: Elaborado pelo autor.

A marca de 1 milhão de visualizações em todos os vídeos será atingida no décimo mês, ou seja, a partir do décimo primeiro mês será pago de 0,33 a 1 centavo de dólar por visualização. Para a estimativa de receita para este trabalho, será considerado que o Youtube pagará 0,33 centavos de dólar por visualização. A cotação do dólar na estimação será de 2 reais para cada dólar.

As receitas estimadas a partir do mês 10 serão:

Mês 11	Mês 14	Mês 17	Mês 20	Mês 23
R\$ 1.485,00	R\$ 1.898,33	R\$ 2.247,30	R\$ 2.596,28	R\$ 2.945,25
Mês 26	Mês 29	Mês 32	Mês 35	Mês 37
R\$ 3.294,23	R\$ 3.643,20	R\$ 3.992,18	R\$ 4.341,15	R\$ 4.573,80

Tabela 19. Estimativa de receitas do Youtube

Fonte: Elaborado pelo autor

10.4.3 Receita do anúncio in game

A receita para o anúncio in game também é cobrado pela quantidade de visualizações. Para a estimação será considerado o mesmo número de visitas do *website*, partindo do pressuposto de que significativa maioria dos acessos é decorrente das transmissões dos jogos.

A tabela abaixo apresenta a estimação da receita de alguns meses.

Mês 1	Mês 5	Mês 9	Mês 13	Mês 17
R\$ -	R\$ 4.500,00	R\$ 9.000,00	R\$ 13.500,00	R\$ 16.275,00
Mês 21	Mês 25	Mês 29	Mês 33	Mês 37
R\$ 19.050,00	R\$ 21.825,00	R\$ 24.600,00	R\$ 27.375,00	R\$ 30.150,00

Tabela 20. Estimativa de receitas de anúncios in game

Fonte: Elaborado pelo autor

10.5 Estimativa de tributos a pagar

A alíquota de tributos a pagar pelo regime do Simples Nacional depende apenas da receita bruta da empresa. Não há a como realizar compensações de prejuízos anteriores no recolhimento unificado.

De acordo com as estimativas de receitas e a Lei Complementar º139, de 10 de novembro de 2011 as alíquotas seguem a tabela a seguir:

	Receita	Alíquota do Simples Nacional
Ano 1	R\$ 255.505,50	8,21%
Ano 2	R\$ 652.861,35	11,31%
Ano 3	R\$ 957.324,15	12,42%

Tabela 21. Alíquota do Simples Nacional

Fonte: Elaborado pelo autor

10.6 Projeção de fluxo de caixa

As projeções de fluxo de caixa se encontram no Anexo II. Elas foram feitas mensalmente, do mês 1 ao mês 37. O gráfico abaixo representa as projeções dos fluxos de caixa.

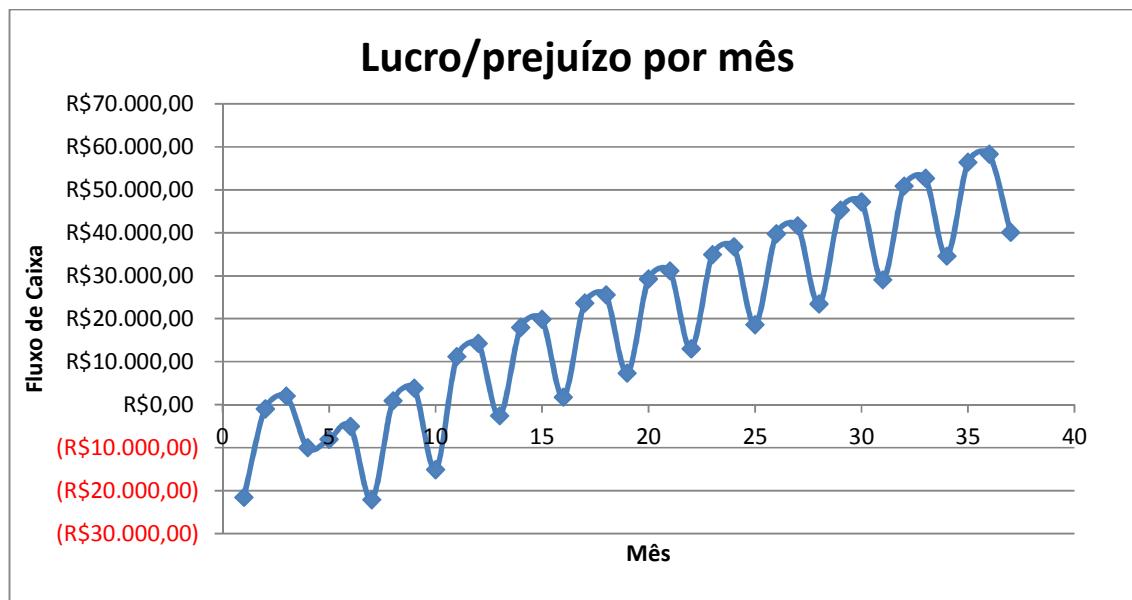


Gráfico 8
Fonte: Elaborado pelo Autor

O crescimento do lucro é linear porque o crescimento da quantidade de visualizações é linear também. Uma vez a cada trimestre acontece a final do campeonato no qual há a premiação dos times vitoriosos, por isso que ocorre uma queda de lucro a cada três meses.

10.7 Análise de Investimento

10.7.1 Custo de capital

O custo de capital a ser utilizado na análise de investimento depende do custo de oportunidade para os investidores da empresa. Para os atuais investidores o custo de capital é a taxa de rendimento da poupança no Banco de Brasil de 0,5% ao mês.

10.7.2 Payback

Payback é o período de tempo necessário para a empresa recuperar o investimento inicial no projeto, ou seja, é a intervalo de tempo necessário para que os fluxos de caixa descontados tenham o valor presente de zero.

O Payback desse investimento será feito considerando os fluxos de caixa presentes no Anexo II e o custo de capital de 0,5% ao mês. O Payback do investimento é 17 meses, isto é, no 17º mês o investimento inicial é pago pelos lucros.

10.7.3 Valor Presente Líquido

O valor presente líquido é uma forma de analisar a viabilidade de um investimento. Sua fórmula consiste em trazer todos os fluxos de caixa ao valor presente e realizar o somatório. Se o valor for maior que zero, o investimento é viável, se for menor, o investimento é inviável.

Para este trabalho os fluxos de caixa adotados estão no Anexo II e o custo de capital é 0,5% ao mês. O Valor Presente Líquido encontrado para os 37 meses de atividade da empresa foi de R\$ 624.826,39. Logo, o investimento é viável.

11 Conclusão

O e-Sports já é uma realidade no mundo dos entretenimentos. Sua existência está cada vez mais em evidência e o seu crescimento é inegável. Durante o tempo de realização deste trabalho, do início ao fim de 2012, muitas coisas ocorreram no cenário do e-Sports mundial. Alguns jogos em evidência foram substituídos, surgiram inúmeros campeonatos regionais e globais, países que antes eram inexpressivos despontaram no cenário com grandes times, como o Afeganistão e a Namíbia, governos passaram a apoiar o e-Sports e até o reconheceram como um esporte oficial.

O cenário mundial do e-Sports está em pleno crescimento e a todo instante surgem novidades. É um ambiente dinâmico e cheio de incertezas. Não há um papel definido para cada um dos atores, mas negócios estão surgindo em todas as direções. Hoje em dia é possível encontrar até aulas para melhorar as habilidades nos jogos.

A ideia deste plano de negócio está em sintonia com o crescimento do e-Sports ao redor do mundo. Além disso, a evolução das telecomunicações no Brasil, o aumento da penetração da internet e outros fatores macroeconômicos dão suporte essa ideia.

O plano de negócios apresentado neste trabalho auxiliou a desenvolver a ideia e a colocá-la no papel. Espera-se que com ele os riscos sejam reduzidos na hora de colocar o plano em prática.

Explicar porque se considera esse negócio uma oportunidade foi importante para dar uma base ao trabalho. Sem esses argumentos seria difícil convencer terceiros de que o e-Sports tem futuro no Brasil.

A análise do ambiente é um tópico que deve ser sempre monitorado em ambientes tão dinâmicos como o do e-Sports. Sempre podem aparecer novos concorrentes e a empresa tem que estar ciente de como lidar com eles. A alta concorrência entre os fornecedores também proporciona a oportunidade de sempre escolher o melhor serviço e o melhor preço.

O plano operacional auxiliou a organizar as diversas ideias existentes sobre o negócio. O que está descrito é o que será realizado. É claro que algumas adaptações serão feitas. Um exemplo disso é que o calendário nunca poderá ser rígido e sempre deverá ser planejado de acordo com os eventos que ocorrerem no decorrer do ano. Seria inútil colocar a data de uma partida no mesmo horário do que a final da Copa do Mundo de Futebol.

O plano de marketing ajudou a determinar como será realizada a interface entre o cliente e a empresa. Foi importante separar os clientes entre os jogadores/espectadores e os anunciantes, principalmente na estimação do preço a ser cobrado. Neste ponto ainda, há um risco de que o preço cobrado estimado para os anunciantes não corresponda à realidade, o que tornaria o plano financeiro incompatível. Inúmeros poderiam ser os fatores responsáveis por isso, entretanto, ele será posto a prova quando a empresa entrar em operação.

O plano financeiro serviu para quantificar se o negócio é viável ou não. Ele provou que, a partir das hipóteses estabelecidas, a empresa é rentável. Por óbvio que a existência de estimações indica que a rentabilidade não é garantida, porém evidencia que há altas possibilidades de sucesso.

O plano de negócios apresenta a empresa ideal. Ao colocar a ideia em prática certamente ocorrerão imprevistos que deverão ser solucionados. Por exemplo: caso os anunciantes paguem um valor abaixo do esperado, pode-se reduzir as premiações dos campeonatos. Do mesmo modo que o inverso também pode acontecer e as premiações podem ser elevadas. O importante é estar consciente de que o plano deve ser seguido até o ponto em que se provar viável para a empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUSINESS INSIDER. How Sundance DiGiovanni built the biggest competitive gaming league in America. Disponível em <http://articles.businessinsider.com/2012-05-01/strategy/31515986_1_esports-video-game-major-league-gaming> Acesso em 12 de outubro de 2012.

CHANG, E. Plano de Negócios para um Restaurante Fast Food de Comida Turca. São Paulo, 2005.

KOTLER, P. Princípios de Marketing. 17 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. .

MARTIN, J.; PETTY, W. Value Based Management: The Corporate Response to the Shareholder Revolution. Oxford University Press, 2000.

NAKAGAWA, M. Plano de Negócio – Teoria Geral. São Paulo: Manole, 2011.

PORTRER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTRER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, p. 86 - 104, jan, 2008.

ROSA, C. Como Elaborar um Plano de Negócio. Brasília: SEBRAE, 2007.

BARBA, R., *Starcraft II Limited Edition Strategy Guide*. Brady Games, 2010. 432 p.

BATTLENET. Public Teste Realm Faq. [30 de janeiro de 2012]. Disponível em <<http://us.battle.net>> Acesso em 3 de abril de 2012.

BROWDER, D. eSports interview with Starcraft 2 game director Dustir Browder. [9 de fevereiro, 2011] . Disponível em: <<http://www.g4tv.com/>> Acesso em 7 de março de 2012. Entrevista concedida a Leah Jackson

ENTERTAINMENT SOFTWARE ASSOCIATION. *Essential facts about the computer and video game industry, 2011*. Disponível em: <<http://www.theesa.com/>> Acesso em 8 de março de 2012

GRIFFITHS, M.D., DAVIES, M.N.O., & CHAPPELL, D. Demographic factors and playing variables in online computer gaming. *CyberPsychology & Behavior*, Nova York, v. 7, n. 4, p. 479–487, 2004

HEINTZ, C. The full breakdown of League of Legends Spectator Mode. [17 de junho de 2011]. Disponível em <<http://www.pcgamer.com>> Acesso em 6 de abril de 2012. Entrevista concedida a Lucas Sullivan

INTERNATIONAL COMMUNICATION UNION. *Trends in video game and gaming*. 2011. Disponível em <<http://www.itu.int/ITU-T>> Acesso em 27 de março de 2012.

JANSZ, J., TANIS, M. Appeal of playing online first person shooter games. *CyberPsychology and Behavior*, Nova York, v. 10, n. 1, p. 133–136, 2007

LOPES, A. Modelo Conceitual Físico Lógico. Disponível em <http://www3.ifrn.edu.br/~abrahaolopes/2012_1_BD_Sub/08_Modelo_Conceitual_Fisico_Logico_ER.pdf> Acessado em 13 de outubro de 2012.

PRICEWATERHOUSE COOPERS. *Global entertainment and media outlook 2011-2015: industry overview*. Disponível em: <<http://www.pwc.com>> Acesso em 7 de março de 2012.

RECEITA FEDERAL. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/pessoajuridica/dipj/2001/PergResp2001/pr353a366.htm>> Acessado em 1 de outubro de 2012.

SHERRY, J., LUCAS, K. Video game uses and gratifications as predictors of use and game preference In: International Communication Association Annual Conference, 2003, San Diego, *Proceedings*, 2003.

SHETH, R., SUGRUE, A., ESTEFAN, S., MILLER, D. *The video game industry: resume play*. Disponível em: <<http://sites.duke.edu/soc142-videogames/>> Acesso em 7 de março de 2012.

SHIM, K..J., HSU, K.W., DAMANIA, S., DELONG, C., SRIVASTAVA, J. An Exploratory Study of Player and Team Performance in Multiplayer First-Person-Shooter In: IEEE International Conference on Privacy, Security, Risk, and Trust, and IEEE International Conference on Social Computing, 2011. p. 617 – 620.

TEAMLIQUID. *Starcraft 2 and Brood war live streams*. Disponível em <<http://www.teamliquid.net>> Acesso em 12 de abril de 2012.

UOL. MLG spring championship foi assistido na internet por 47 milhões de pessoas. Disponível em <<http://jogos.uol.com.br/ultimas-noticias/2012/06/30/mlg-spring-championship-foi-assistido-na-internet-por-47-milhoes-de-pessoas.htm>> Acessado em 9 de setembro de 2012.

WEISS, T. Fulfilling the needs of eSports Consumers: a uses and gratifications perspective, In: Bled eConference, 24, 2011, Bled. *eFuture: Creating Solutions for the Individual, Organisations and Society*, Bled, 2011. p. 572 – 580.

WILLIAMS, D. *A brief social history of game play, 2006* Disponível em <<http://dimitriwilliams.com>> Acessado em: 8 de abril de 2012

WILLIAMS, D., YEE, N., CAPLAN, S. Who plays, how much, and why? Debunking the stereotypical gamer profile. *Journal of computer-mediated communication*, v. 12, p. 993 – 1018, 2008.

YEE, N. Motivations of play in online games. *CyberPsychology and Behavior*, Nova York v. 9, n. 6, p. 772-775, 2007

YEE, N. The Demographics, Motivations and Derived Experiences of Users of Massively-Multiuser Online Graphical Environments. *PRESENCE: Teleoperators and Virtual Environments*, Massachusetts, v. 15, n. 3, p. 309-329, 2006.

HEUSER, Carlos Alberto. Projeto de Banco de Dados. Sagra Luzzatto, 2004.

Anexos I - Tabela de Alíquotas do Simples Nacional

Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS
Até 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40%	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Anexo II: Projeção fluxo de caixa

Projeção do fluxo de caixa mensal

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7
Receita banners	R\$ 0,00	R\$ 2.115,00	R\$ 4.230,00	R\$ 6.345,00	R\$ 8.460,00	R\$ 10.575,00	R\$ 12.690,00
Receita Youtube	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00
Receita in game	R\$ 0,00	R\$ 1.125,00	R\$ 2.250,00	R\$ 3.375,00	R\$ 4.500,00	R\$ 5.625,00	R\$ 6.750,00
RECEITA TOTAL	R\$ 0,00	R\$ 3.240,00	R\$ 6.480,00	R\$ 9.720,00	R\$ 12.960,00	R\$ 16.200,00	R\$ 19.440,00
Investimento inicial	-R\$ 18.530,00						
Custo fixo	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67
Custo variável	-R\$ 1.000,00	-R\$ 1.897,53	-R\$ 1.897,53	-R\$ 16.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 37.897,53
Simples Nacional	R\$ 0,00	-R\$ 266,00	-R\$ 532,01	-R\$ 798,01	-R\$ 1.064,02	-R\$ 1.330,02	-R\$ 1.596,02
CUSTO TOTAL	-R\$ 21.581,67	-R\$ 4.215,20	-R\$ 4.481,20	-R\$ 19.747,21	-R\$ 21.013,21	-R\$ 21.279,22	-R\$ 41.545,22
LUCRO/PREJUÍZO	-R\$ 21.581,67	-R\$ 975,20	R\$ 1.998,80	-R\$ 10.027,21	-R\$ 8.053,21	-R\$ 5.079,22	-R\$ 22.105,22

Anexo III: Continuação da projeção fluxo de caixa

	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	Mês 13	Mês 14
Receita banners	R\$ 14.805,00	R\$ 16.920,00	R\$ 16.920,00	R\$ 21.150,00	R\$ 23.265,00	R\$ 25.380,00	R\$ 26.684,25
Receita Youtube	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 0,00	R\$ 1.485,00	R\$ 1.633,50	R\$ 1.782,00	R\$ 1.898,33
Receita in game	R\$ 7.875,00	R\$ 9.000,00	R\$ 10.125,00	R\$ 11.250,00	R\$ 12.375,00	R\$ 13.500,00	R\$ 14.193,75
RECEITA TOTAL	R\$ 22.680,00	R\$ 25.920,00	R\$ 27.045,00	R\$ 33.885,00	R\$ 37.273,50	R\$ 40.662,00	R\$ 42.776,33
Custo fixo	-R\$ 2.051,67						
Custo variável	-R\$ 17.897,53						
Simples Nacional	-R\$ 1.862,03	-R\$ 2.128,03	-R\$ 2.220,39	-R\$ 2.781,96	-R\$ 3.060,15	-R\$ 3.338,35	-R\$ 4.838,00
CUSTO TOTAL	-R\$ 21.811,22	-R\$ 22.077,23	-R\$ 42.169,59	-R\$ 22.731,15	-R\$ 23.009,35	-R\$ 43.287,55	-R\$ 24.787,20
LUCRO/PREJUÍZO	R\$ 868,78	R\$ 3.842,77	-R\$ 15.124,59	R\$ 11.153,85	R\$ 14.264,15	-R\$ 2.625,55	R\$ 17.989,13

	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21
Receita banners	R\$ 27.988,50	R\$ 29.292,75	R\$ 30.597,00	R\$ 31.901,25	R\$ 33.205,50	R\$ 34.509,75	R\$ 35.814,00
Receita Youtube	R\$ 2.014,65	R\$ 2.130,98	R\$ 2.247,30	R\$ 2.363,63	R\$ 2.479,95	R\$ 2.596,28	R\$ 2.712,60
Receita in game	R\$ 14.887,50	R\$ 15.581,25	R\$ 16.275,00	R\$ 16.968,75	R\$ 17.662,50	R\$ 18.356,25	R\$ 19.050,00
RECEITA TOTAL	R\$ 44.890,65	R\$ 47.004,98	R\$ 49.119,30	R\$ 51.233,63	R\$ 53.347,95	R\$ 55.462,28	R\$ 57.576,60
Custo fixo	-R\$ 2.051,67						
Custo variável	-R\$ 17.897,53						
Simples Nacional	-R\$ 5.077,13	-R\$ 5.316,26	-R\$ 5.555,39	-R\$ 5.794,52	-R\$ 6.033,65	-R\$ 6.272,78	-R\$ 6.511,91
CUSTO TOTAL	-R\$ 25.026,33	-R\$ 45.265,46	-R\$ 25.504,59	-R\$ 25.743,72	-R\$ 45.982,85	-R\$ 26.221,98	-R\$ 26.461,11
LUCRO/PREJUÍZO	R\$ 19.864,32	R\$ 1.739,52	R\$ 23.614,71	R\$ 25.489,91	R\$ 7.365,10	R\$ 29.240,30	R\$ 31.115,49

Anexo IV: Continuação da projeção fluxo de caixa

	Mês 22	Mês 23	Mês 24	Mês 25	Mês 26	Mês 27	Mês 28
Receita banners	R\$ 37.118,25	R\$ 38.422,50	R\$ 39.726,75	R\$ 41.031,00	R\$ 42.335,25	R\$ 43.639,50	R\$ 44.943,75
Receita Youtube	R\$ 2.828,93	R\$ 2.945,25	R\$ 3.061,58	R\$ 3.177,90	R\$ 3.294,23	R\$ 3.410,55	R\$ 3.526,88
Receita in game	R\$ 19.743,75	R\$ 20.437,50	R\$ 21.131,25	R\$ 21.825,00	R\$ 22.518,75	R\$ 23.212,50	R\$ 23.906,25
RECEITA TOTAL	R\$ 59.690,93	R\$ 61.805,25	R\$ 63.919,58	R\$ 66.033,90	R\$ 68.148,23	R\$ 70.262,55	R\$ 72.376,88
Custo fixo	-R\$ 2.051,67						
Custo variável	-R\$ 37.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 37.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 17.897,53
Simples Nacional	-R\$ 6.751,04	-R\$ 6.990,17	-R\$ 7.229,30	-R\$ 7.468,43	-R\$ 8.464,01	-R\$ 8.726,61	-R\$ 8.989,21
CUSTO TOTAL	-R\$ 46.700,24	-R\$ 26.939,37	-R\$ 27.178,50	-R\$ 47.417,63	-R\$ 28.413,21	-R\$ 28.675,81	-R\$ 48.938,40
LUCRO/PREJUÍZO	R\$ 12.990,68	R\$ 34.865,88	R\$ 36.741,07	R\$ 18.616,27	R\$ 39.735,02	R\$ 41.586,74	R\$ 23.438,47

	Mês 29	Mês 30	Mês 31	Mês 32	Mês 33	Mês 34	Mês 35
Receita banners	R\$ 46.248,00	R\$ 47.552,25	R\$ 48.856,50	R\$ 50.160,75	R\$ 51.465,00	R\$ 52.769,25	R\$ 54.073,50
Receita Youtube	R\$ 3.643,20	R\$ 3.759,53	R\$ 3.875,85	R\$ 3.992,18	R\$ 4.108,50	R\$ 4.224,83	R\$ 4.341,15
Receita in game	R\$ 24.600,00	R\$ 25.293,75	R\$ 25.987,50	R\$ 26.681,25	R\$ 27.375,00	R\$ 28.068,75	R\$ 28.762,50
RECEITA TOTAL	R\$ 74.491,20	R\$ 76.605,53	R\$ 78.719,85	R\$ 80.834,18	R\$ 82.948,50	R\$ 85.062,83	R\$ 87.177,15
Custo fixo	-R\$ 2.051,67						
Custo variável	-R\$ 17.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 37.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 17.897,53	-R\$ 37.897,53	-R\$ 17.897,53
Simples Nacional	-R\$ 9.251,81	-R\$ 9.514,41	-R\$ 9.777,01	-R\$ 10.039,60	-R\$ 10.302,20	-R\$ 10.564,80	-R\$ 10.827,40
CUSTO TOTAL	-R\$ 29.201,00	-R\$ 29.463,60	-R\$ 49.726,20	-R\$ 29.988,80	-R\$ 30.251,40	-R\$ 50.514,00	-R\$ 30.776,60
LUCRO/PREJUÍZO	R\$ 45.290,20	R\$ 47.141,92	R\$ 28.993,65	R\$ 50.845,37	R\$ 52.697,10	R\$ 34.548,83	R\$ 56.400,55

Anexo V: Continuação da projeção fluxo de caixa

	Mês 36	Mês 37
Receita banners	R\$ 55.377,75	R\$ 56.682,00
Receita Youtube	R\$ 4.457,48	R\$ 4.573,80
Receita in game	R\$ 29.456,25	R\$ 30.150,00
RECEITA TOTAL	R\$ 89.291,48	R\$ 91.405,80
Investimento inicial		
Custo fixo	-R\$ 2.051,67	-R\$ 2.051,67
Custo variável	-R\$ 17.897,53	-R\$ 37.897,53
Simples Nacional	-R\$ 11.090,00	-R\$ 11.352,60
CUSTO TOTAL	-R\$ 31.039,20	-R\$ 51.301,80
LUCRO/PREJUÍZO	R\$ 58.252,28	R\$ 40.104,00