



PROJETO PROFISSIONAL

OS ESports EM PORTUGAL:

PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING PARA A
ELIGA PORTUGAL

AUTOR: Diogo Alexandre Pereira Bento

ORIENTADOR: Professor Doutor Daniel Sá

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, MAIO, 2021



OS ESPORTS EM PORTUGAL:
PLANO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING PARA A
ELIGA PORTUGAL

AUTOR: Diogo Alexandre Pereira Bento

Projeto apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão de Marketing, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Daniel Sá.

AGRADECIMENTOS

Que sensação boa esta de ter um pequeno espaço neste documento que me permite escrever na primeira pessoa, de forma espontânea e sincera.

A caminhada foi longa, e bastante complicada em alguns momentos. Por isso é com grande orgulho, que estou aqui, sorridente, a escrever as últimas linhas antes de submeter este pedaço da mim. E nada melhor do que partilhar este momento com vocês, que tanta importância tiveram neste processo.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Daniel Sá, um obrigado por me acompanhar e auxiliar neste trajeto, e acima de tudo por ter dirigido as palavras certas no momento que eu estava prestes a atirar a toalha ao chão.

Aos meus pais, um obrigado por tudo o que me ensinaram e pelo apoio que me deram em todos os momentos da vida. Nunca vou conseguir explicar por palavras a gratidão que tenho por vocês.

À minha irmã Inês, os teus 10 anos a menos que eu, só se revelam às vezes. Nem sei por onde começar, por isso digo apenas, obrigado por existires! Consegues ser o sol e a trovoada dos meus dias.

Ao Kick, ao Lousada e ao Bruce, os meus grandes companheiros, obrigado por sempre acreditarem em mim e nas minhas capacidades, mesmo quando eu duvidei. Sou um privilegiado por ter amigos como vocês.

Às novas amigadas que o IPAM me proporcionou, especialmente aos mais próximos, Joana, Ana, Diogo e Raquel, que bom que foi podermos partilhar tantas vivências juntos.

Ao Diogo David, responsável da eLiga Portugal, obrigado por toda a disponibilidade e ajuda que deu no desenvolvimento deste projeto. Os *eSports* em Portugal estão sem dúvida em boas mãos!

Por fim, e com lugar de destaque, Obrigado a ti, Ana! Impingi-te os meus textos sobre *eSports* e foste trocada pela eLiga Portugal sem nunca te incomodares. Obrigado por toda a paciência durante esta fase...

Acima de tudo, obrigado por estares lá em todos os momentos da vida!

RESUMO

O mundo atual está cada vez mais globalizado e interativo. Os rápidos avanços nas tecnologias de informação e comunicação provocaram mudanças disruptivas no comportamento do consumidor e alteraram definitivamente os hábitos de consumo nas gerações mais novas. A par disso, novas janelas de oportunidade surgiram, o que levou ao aparecimento de novas indústrias baseadas em serviços digitais, como é o caso da indústria de *eSports*, que figura atualmente como um dos setores em maior expansão na área de *media* e entretenimento. Ciente da importância crescente dos *eSports* e acompanhando estes movimentos de mercado, a Liga Portugal decidiu apostar nesta área com a criação de uma competição de futebol virtual que junta as Sociedades Desportivas da primeira liga de futebol, para competir através do videojogo FIFA. No sentido de auxiliar a competição no seu crescimento, este projeto profissional tem como objetivo principal desenvolver um plano de comunicação integrada de marketing para competição de *eSports* da Liga Portugal. A comunicação é um fator fulcral para o sucesso de qualquer organização, e na indústria dos *eSports*, esta variável ainda se reveste de maior importância. Para o desenvolvimento do projeto foi adotada a abordagem metodológica de estudo de caso descritivo, baseando toda a recolha de dados em fontes secundárias. As ações propostas no plano, foram desenvolvidas estrategicamente para comunicar com os públicos-alvo da competição, nomeadamente público jovem e marcas potenciais parceiras de negócio. O plano foi desenvolvido com vista à sua implementação durante a época competitiva 2021/2022 e espera-se que durante esse período, atinja os objetivos de comunicação delineados, que passam pelo aumento da notoriedade da competição, crescimento da audiência nas transmissões dos jogos e pela criação de novas parcerias de negócio.

Palavras-chave: comunicação integrada de marketing; *eSports*; eLiga Portugal.

ABSTRACT

The current world is more and more globalized and interactive. The quick advances in information and communication technologies brought disruptive changes in consumer behavior and changed consumption habits in the younger generations. Moreover, a new window of opportunity has emerged, that led to the emergence of new industries based on digital services, such as the eSports industry, which currently figures as one of the fastest growing sectors in media and entertainment. Aware of the growing importance of eSports and following these market movements, Liga Portugal decided to invest in this area with the conception of a virtual football competition that brings together the football clubs of the first league, to compete through the video game FIFA. To assist the competition in his growth, this professional project has as main objective to develop an integrated marketing communication plan for the eSports competition of the Liga Portugal. Communication is a crucial factor for the success of any organization, and in the eSports industry, this variable is even more important. For the development of the project, the methodological approach of a descriptive case study was adopted, basing the entire data collection on secondary sources. The activities proposed in the plan were strategically developed to communicate with the competition's target audiences, in particular young audiences, and potential business partner brands. The plan has been developed to implement during the competitive season 2021/2022 and it's expected that during this period the outlined communication objectives will be achieved, which include increasing the competition's notoriety, increasing the audience in the game's broadcasts and the creation of new business partnerships.

Keywords: integrated marketing communication; *eSports*; eLiga Portugal.

ÍNDICE

Agradecimentos	4
Resumo	5
Abstract	6
Índice de Figuras	11
Índice de Quadros	12
Índice de Gráficos	13
Índice de Anexos	14
Lista de Abreviaturas	15
Introdução	16
1. Revisão Bibliográfica	20
1.1. Os <i>eSports</i>	20
1.1.1. Definição de <i>eSports</i>	20
1.1.2. Evolução dos <i>eSports</i>	23
1.1.3. Géneros de <i>eSports</i> mais jogados	25
1.1.4. Os fãs de <i>eSports</i> e as suas motivações de consumo	26
1.2. Comunicação Integrada de Marketing	29
1.2.1. Evolução do conceito de comunicação integrada de marketing	29
1.2.2. A importância da estratégia no desenvolvimento da comunicação integrada de marketing	32
1.2.3. Modelos de Plano de Comunicação Integrada de Marketing.....	34
2. Metodologia	39
2.1. Objetivos de Investigação	40
2.2. Modelo Conceptual Adotado	40
2.3. Técnicas de Recolha de Dados.....	44
3. Enquadramento do Caso de Estudo	45
3.1. Liga Portugal	46
3.2. eLiga Portugal.....	49
4. Sumário Executivo	54
5. Análise de Situação	56

5.1. Análise Interna	56
5.1.1. Missão, Visão e Valores	56
5.1.2. Organograma.....	57
5.1.3. Marketing Mix.....	58
5.1.3.1 Serviço	58
5.1.3.2 Preço.....	59
5.1.3.3 Distribuição	59
5.1.3.4 Promoção.....	60
5.1.3.5 Pessoas	60
5.1.3.6 Processos	61
5.1.3.7 Evidências Físicas.....	62
5.1.4. Ambiente Transaccional	62
5.1.4.1 Atuais Consumidores	62
5.1.4.2 Comunidade.....	63
5.1.4.3 Parceiros de Negócio.....	65
5.1.5. Análise da Comunicação	66
5.1.5.1 Website eLiga Portugal	67
5.1.5.2 Instagram.....	68
5.1.5.3 Twitch Liga Portugal	69
5.1.5.4 Canais oficiais Liga Portugal	70
5.1.5.5 Outras formas de comunicação.....	70
5.1.5.6 Aspetos a ter em conta	71
5.2. Análise Externa	72
5.2.1. Análise de Mercado.....	72
5.2.1.1 <i>Media</i> e Entretenimento	72
5.2.1.2 <i>Gaming</i> e <i>eSports</i>	74
5.2.1.3 O panorama nacional de <i>gaming</i> e <i>eSports</i>	77
5.2.2. O Consumidor de <i>eSports</i>	78
5.2.3. Análise Concorrencial	80
5.2.4. Fatores Macro Ambientais	84
5.2.4.1 Contexto Político-Legal	85
5.2.4.2 Contexto Económico.....	85

5.2.4.3	Contexto Social	86
5.2.4.4	Contexto Tecnológico	87
6.	Análise Estratégica (SWOT)	88
7.	Objetivos de Comunicação.....	89
8.	Estratégias de Comunicação	91
8.1.	Segmentação dos Públicos de Interesse.....	91
8.1.1.	Mercado B2C	91
8.1.2.	Mercado B2B	93
8.2.	Comunicação Interna.....	93
8.3.	Posicionamento.....	94
8.4.	Diferenciação	94
8.5.	Definição de mensagens-chave.....	94
9.	O Mix de Comunicação	96
9.1.	Marketing Online.....	97
9.2.	Marketing Direto	97
9.3.	Eventos e Relações-Públicas	98
9.4.	Venda Pessoal.....	98
9.5.	Orçamento Previsto de Comunicação	99
10.	Plano de Ação.....	101
10.1.	Reformulação do Website	102
10.2.	Criação de conta no Twitter	102
10.3.	Criação de canal no Youtube	103
10.4.	Lançamento e divulgação de <i>ebook</i>	103
10.5.	Vídeo promocional nova temporada.....	104
10.6.	<i>Webinar</i> de promoção da eLiga Portugal	105
10.7.	Gestão de parceiros de negócio.....	105
10.8.	Passatempos mensais	106
10.9.	Propostas para novos parceiros de Negócio.....	106
10.10.	Comunicados de Imprensa.....	107
10.11.	Kick Off eLiga Portugal.....	107
10.12.	Email marketing	108
10.13.	Presença em feiras de <i>gaming</i> e <i>eSports</i>	109

10.14. Evento de Natal para caridade.....	109
10.15. Prémio melhor golo votado pelos seguidores	110
10.16. Série para Youtube	110
10.17. Lançamento de Pós-graduação.....	111
10.18. Carnival Fan Cup	112
10.19. Evento Grande Final.....	112
11. Calendarização do Plano de Ação	113
12. Orçamento Final de Comunicação.....	115
13. Avaliação e Controlo do Plano	116
Conclusão	118
Limitações e Recomendações.....	121
Bibliografia	122
Anexos	131

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Logotipo eLiga Portugal.....	49
Figura 2 - Grupos Temporada Primavera eLiga Portugal	51
Figura 3 - Roadmap Temporadas de Inverno e Primavera eLiga Portugal.....	51
Figura 4 - Organograma simplificado Liga Portugal	57

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo Conceptual do Plano de CIM	42
Quadro 2 - Fontes de informação para recolha de dados	44
Quadro 3 - Atribuição de pontos em cada temporada.....	52
Quadro 4 - Análise dos Concorrentes Diretos.....	82
Quadro 5 - Análise SWOT.....	88
Quadro 6 - Metas para crescimento de canais de comunicação	90
Quadro 7 - Mensagens-chave para públicos-alvo.....	95
Quadro 8 - Ação 1: Reformulação do website.....	102
Quadro 9 - Ação 2: Criação de conta no Twitter	102
Quadro 10 - Ação 3: Criação de canal no Youtube	103
Quadro 11 - Ação 4: Lançamento e divulgação de ebook.....	103
Quadro 12 - Ação 5: Vídeo promocional nova temporada.....	104
Quadro 13 - Ação 6: Webinar de promoção da eLiga Portugal	105
Quadro 14 - Ação 7: Gestão de parceiros de negócio.....	105
Quadro 15 - Ação 8: Passatempos mensais	106
Quadro 16 - Ação 9: Propostas para novos parceiros de negócio.....	106
Quadro 17 - Ação 10: Comunicados de imprensa	107
Quadro 18 - Ação 11: Kick Off eLiga Portugal.....	107
Quadro 19 - Ação 12: Email marketing	108
Quadro 20 - Ação 13: Presença em feiras de gaming e eSports.....	109
Quadro 21 - Ação 14: Evento de Natal para caridade.....	109
Quadro 22 - Ação 15: Prémio melhor golo votado pelos seguidores	110
Quadro 23 - Ação 16: Série para Youtube	110
Quadro 24 - Ação 17: Lançamento de pós-graduação.....	111
Quadro 25 - Ação 18: Carnival Fan Cup	112
Quadro 26 - Evento Grande Final	112
Quadro 27 - Calendarização do plano de ação.....	113
Quadro 28 - Orçamento final de comunicação	115
Quadro 29 - Avaliação e controlo do plano de ação	116

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Taxa de crescimento anual composta (CAGR) 2019-2024, media e entretenimento	73
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 - Infográfico ecossistema de eSports	131
Anexo 2 - Gráfico de Crescimento de receitas em eSports	132
Anexo 3 - Representação da audiência de eSports, 2021.....	133
Anexo 4 - Gráfico Crescimento da audiência de eSports, 2019-2024	134
Anexo 5 - Proveniência da receita de eSports, 2021	135

LISTA DE ABREVIATURAS

B2B – Business-to-Business;

B2C – Business-to-Consumer;

CAGR – Compound Annual Growth Rate (taxa de crescimento anual composta);

CIM – Comunicação Integrada de Marketing;

CS GO – Videojogo Counter-Strike: Global Offensive;

EA – Electronic Arts;

FIFA – Videojogo de futebol virtual, simulador de futebol;

FPS – First Person Shooter;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

LAN – Local Area Network;

MOBA – Multiplayer Online Battle Arena;

OTT – Over the top (plataformas de distribuição de conteúdos de vídeo na internet);

PIB – Produto Interno Bruto;

PwC – PricewaterhouseCoopers;

RTS – Real Time Strategy;

SD – Sociedade Desportiva;

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats;

VOD – Video on Demand.

INTRODUÇÃO

O mundo atual está cada vez mais globalizado e interativo, onde as pessoas vivem imbuídas de tecnologia e o comportamento do consumidor tem sofrido grandes alterações. O avanço tecnológico fez com que houvesse uma rápida disseminação de internet e dispositivos móveis por todo o mundo, e conseqüentemente facilitou o acesso a informação e conteúdos.

Na era digital que se vive atualmente, as transformações acontecem com uma tremenda rapidez. As redes sociais por exemplo, evoluíram de tal forma, que o facto de um indivíduo estar conectado com todo o mundo é já um dado adquirido. Todos os dias, milhões de pessoas interagem entre si e consomem quantidades exorbitantes de conteúdo digital.

As gerações mais novas, como é o caso da geração Z, cresceram acompanhando os avanços da tecnologia, que de certa forma moldou os seus hábitos de consumo. Atualmente, os jovens na faixa etária 15-24 anos, preferem consumir conteúdos digitais como *streaming* e serviços OTT, deixando de parte meios de comunicação tradicionais como televisão ou jornais físicos (Sjöblom et al., 2019).

Todos estes avanços mencionados e as mudanças do comportamento do consumidor, deram lugar ao aparecimento de novos mercados que detêm grande potencial de crescimento e desenvolvimento. Um exemplo disso mesmo é a indústria dos desportos eletrónicos, geralmente denominada como indústria dos *eSports*, e que será explorada neste projeto.

Os *eSports*, são, de forma sucinta, a prática de videojogos de forma competitiva, onde se defrontam humanos contra humanos, individualmente ou em equipa. Os jogadores, que podem ser profissionais ou amadores, competem entre si por um objetivo, que pode ser ganhar pontos no ranking e/ou ganhar um prémio monetário (Hamari & Sjöblom, 2017; Jenny et al., 2017).

O fenómeno dos *eSports* tem conhecido um crescimento galopante ao longo dos últimos anos, figurando atualmente como um dos setores com maior crescimento na área de *media* e entretenimento (PwC, 2020).

Segundo dados de março da Newzoo (2021b), a maior especialista em estudos de mercado na área de *gaming* e *eSports*, as receitas provenientes da indústria de *eSports* atingiram os 947 milhões de dólares em 2020, com previsão para ultrapassar os mil milhões de dólares no ano de 2021. Já a sua audiência, composta especialmente por população jovem, deverá atingir os 474 milhões de espectadores em 2021.

Esta tendência de crescimento que se tem assistido no setor, leva a que várias marcas tenham interesse em investir na área, pois com a emergência deste mercado, surgem várias oportunidades de negócio. Segundo dados da Federação Portuguesa de Desportos Eletrónicos (FPDE, 2019a), a partir de 2016 várias marcas desportivas de renome mundial como Manchester City, Schalke 04 ou Paris Saint-Germain entre outras, deram entrada nos desportos eletrónicos. Este movimento por consequência levou ao interesse e entrada de ligas nacionais e internacionais no mercado, como FIFA, UEFA, La Liga, Premier League, Bundesliga e rapidamente se difundiu por várias ligas da Europa e América (FPDE, 2019a).

Ciente da importância crescente dos *eSports* e acompanhando estes movimentos de mercado, a Liga Portugal decidiu apostar nesta área com a criação da eLiga Portugal, sob a supervisão da Electronic Arts, oferecendo assim uma competição de futebol virtual, jogada através do simulador de futebol FIFA.

A competição conta atualmente com três edições, sendo que esta última edição contou com 17 Sociedades Desportivas (SD) que fazem parte da primeira liga de futebol profissional. Esta aposta da Liga Portugal nos *eSports*, tem como principal objetivo atrair o público mais jovem e envolver este com as Sociedades Desportivas e com o futebol em geral.

O interesse pessoal do autor na área de marketing desportivo, especialmente em questões ligadas ao futebol, levou o mesmo a cruzar-se em determinado momento com o Projeto da Liga Portugal para o quadriénio 2019-2023 (Liga Portugal, 2020b), que engloba um conjunto de medidas a serem implementadas durante este período, entre as quais, o reforço da aposta nos *eSports*.

Após uma reunião com o responsável da área de *eSports* da Liga Portugal, Diogo David, e uma rápida análise à competição, constatou-se que a organização não estava a usar toda a sua capacidade na comunicação e promoção da sua liga de *eSports*.

Esta foi a premissa que motivou a elaboração deste projeto profissional, que tem como objetivo geral:

- Criar um plano de comunicação integrada de marketing para a competição eLiga Portugal.

A comunicação é um elemento fulcral no sucesso de qualquer marca, especialmente na área de *eSports*. Só uma comunicação eficaz permitirá atrair espectadores, e consequentemente alcançar patrocínios, que são a principal fonte de receita nesta indústria.

De forma a operacionalizar o objetivo geral do projeto, foram estabelecidos objetivos específicos, que passam por:

- Realizar o diagnóstico do meio envolvente da competição;
- Identificar os públicos-alvo;
- Identificar as ferramentas de comunicação que melhor se enquadram com a realidade e com os públicos-alvo da competição;
- Delinear ações de comunicação para integração consistente das ferramentas de comunicação.

Para o desenvolvimento do projeto, será adotada a metodologia de estudo de caso descritivo, onde será estudado o caso específico da eLiga Portugal. Todo o processo de recolha de dados será baseado em dados secundários, através de técnicas de análise documental e análise de conteúdo, que permitirão formar evidências para a tomada de decisão nos momentos mais avançados do plano de comunicação.

O presente documento encontra-se dividido em quatro grupos principais: a revisão bibliográfica, a metodologia, o desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing e as conclusões.

O grupo da revisão bibliográfica, aborda os principais temas que sustentam a elaboração do projeto profissional. Inicia-se com a apresentação dos *eSports*, a sua evolução nas últimas décadas e a compreensão acerca das motivações inerentes ao consumo deste tipo de conteúdo. Posteriormente é revisado o tema de comunicação integrada de marketing (CIM), a evolução do conceito e a importância da estratégia em CIM, e os modelos de plano de comunicação integrada de marketing.

O segundo grupo apresenta a metodologia adotada, onde é criado o modelo conceptual com base nos autores estudados e as técnicas de recolha de dados que serão empregues.

O terceiro grupo é respeitante ao desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing. Dentro deste grupo, são desenvolvidas todas as etapas do plano, onde serão encontradas respostas para os objetivos específicos.

Por fim, são apresentadas as conclusões, limitações e recomendações para futuras pesquisas.

1. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

De forma a compreender a área em estudo, é necessário fazer uma pesquisa intensiva da bibliografia, com o intuito de criar conhecimento e perceber o estado de arte atual relativamente ao tema que irá ser investigado. Nesse sentido, a revisão iniciar-se-á com a apresentação dos *eSports*, a sua evolução nas últimas décadas e análise das motivações inerentes aos consumidores deste tipo de conteúdo. De seguida, e sendo o objetivo principal deste projeto, a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para a competição eLiga Portugal, serão revisados os temas de comunicação integrada de marketing, a importância da estratégia em CIM e por fim apresentados os modelos de plano de comunicação integrada de marketing.

1.1. OS *ESPORTS*

Os *eSports* enquanto ecossistema estão em constante mudança (Scholz, 2020). Partindo deste pressuposto, e sabendo que a informação acerca desta temática “envelhece” muito rapidamente, devido ao crescimento veloz e imprevisibilidade deste ecossistema, foram analisados sempre que possível os artigos mais recentes sobre *eSports*, numa tentativa de garantir máxima fiabilidade e atualidade do tema.

1.1.1. Definição de *eSports*

O tema *eSports* tem gerado algum debate no seio de comunidade académica, pois o seu conceito não é linear e pode ser interpretado de várias perspetivas. A maior questão que se coloca nas investigações em torno do tema é se os *eSports* devem ser considerados um desporto ou não (Hallmann & Giel, 2018; Hamari & Sjöblom, 2017;

Martončík, 2015; Reitman et al., 2020). Embora seja mais comum a ideia de que os *eSports* são um desporto (Funk et al., 2018), a discussão permanece.

Para os fãs do desporto tradicional, os *eSports* não devem ser considerados um desporto, pois a competência do jogador não é avaliada pelas suas proezas físicas (Hamari & Sjöblom, 2017). Nesse mesmo sentido, Parry (2019) afirma também que *eSports* não podem ser considerados um desporto. Para chegar a essa conclusão, parte do conceito de desporto olímpico para definir desporto, e conclui que por mais semelhanças que possam existir entre o desporto tradicional e *eSports*, a principal característica do desporto na conceção olímpica (uma competição institucionalizada e governada por regras de habilidade física humana) faz desde logo com que os *eSports* não devam ser considerados como desporto pois não cumprem estes pressupostos (Parry, 2019).

Na opinião de Heere (2018), não está ao alcance dos académicos de gestão desportiva, definir se os *eSports* são ou não um desporto. Ao invés disso, o mesmo autor vê os *eSports* como um fenómeno de *sportification*, que consiste em: (a) visualizar, organizar ou regular uma atividade não desportiva de tal forma que se assemelhe a um desporto e que permita um ambiente justo, agradável e seguro para os indivíduos competirem e cooperarem, e comparar as suas performances entre si e performances futuras e passadas; ou (b) adicionar um componente desportivo a uma atividade existente, com o propósito de torná-lo mais atraente para o público (Heere, 2018).

Numa outra perspetiva, Hutchins (2006) aponta o treino regular, trabalho de equipa ou a execução perfeita de táticas planeadas com antecedência, como algumas das semelhanças entre os *eSports* e o desporto tradicional, defendendo assim a ideia de que *eSports* devem ser considerados um desporto. Jonasson e Thiborg (2010) acrescentam outras semelhanças, afirmando que os *eSports* são altamente competitivos, têm como objetivo derrotar os concorrentes, ganhando vantagem sobre eles, seja a correr mais ou a marcar mais golos, são bem organizados e provocam nos atletas o exercício intelectual e físico. Relativamente à questão de desenvolvimento físico, Hamari e Sjöblom (2017) acrescentam que os atletas de *eSports* são mais aptos fisicamente do que uma pessoa que não pratique qualquer exercício físico. Entrevistas efetuadas a vários jogadores, refletem a crença comum no cenário de *eSports* que a atividade e a

aptidão física estimulam as capacidades cognitivas e a motricidade fina, ou seja, a coordenação entre visão e movimentos das mãos (Hamari & Sjöblom, 2017).

Hemphill (2005), num dos primeiros artigos científicos sobre os desportos eletrónicos, afirma que os jogos de computador envolvem a prática física do corpo, e dessa forma transmitem a ideia de que podem ser considerados desporto. Também Wagner (2006), indica que existe uma conexão bastante natural entre os desportos tradicionais e os *eSports*, que vai muito além do uso do argumento de que os *eSports* estão relacionados com o treino da coordenação entre a visão e as mãos através dos jogos de computador.

Outros autores que também debateram sobre a questão, concordam que os *eSports* requerem habilidade, são de natureza competitiva, têm um conjunto de treinadores, jogadores, ligas, eventos marcantes, transmissões ao vivo, programas universitários, patrocínios e muitos seguidores, e tem algum nível de institucionalização de regras (Cunningham et al., 2018; Funk et al., 2018; Hallmann & Giel, 2018; Jenny et al., 2017; Karhulahti, 2017).

Wagner (2006), numa tentativa inicial de definir o conceito de *eSports*, apoia-se na definição proposta por Tiedemann (2004) para o termo “desporto” e acrescenta a componente tecnológica onde os videojogos são construídos e confiados, definindo *eSports* como: “... uma área de atividades desportivas em que as pessoas desenvolvem e treinam habilidades mentais ou físicas com uso de tecnologias de informação e comunicação.” (Wagner, 2006, p.440).

Por outro lado, Hamari e Sjöblom (2017) acreditam que a definição proposta por Wagner, pode deixar muito espaço para interpretações, pois é tão abrangente que até o trabalho de escritório com as tecnologias de informação e comunicação pode ser incluído na categoria de desporto.

Desta forma, Hamari e Sjöblom (2017) consideram que a grande diferença existente entre o desporto tradicional e *eSports*, reside na forma como os resultados do desporto/jogo são manifestados. Ou seja, enquanto no desporto tradicional a definição do resultado é manifestada de forma física no “mundo real”, os eventos que determinam os resultados nos *eSports* passam obrigatoriamente por uma interface entre humano e sistema eletrónico.

Tendo isso em conta, e com a intenção de realçar essa grande diferença, Hamari e Sjöblom (2017) definem *eSports* como “...uma forma de desporto em que os principais aspetos do desporto são facilitados por sistemas eletrónicos; a entrada de jogadores e equipas, bem como a saída do sistema de *eSports*, são mediadas por interfaces homem-computador.” (Hamari & Sjöblom, 2017, p.211).

Outros autores defendem também que os *eSports* podem ser definidos como a convergência de jogos eletrónicos, desporto, negócios e *media*, sendo uma nova oferta de entretenimento e cultura, e que são nativos do ambiente digital (Martončík, 2015; Scholz, 2020).

Embora o termo *eSports* possa ter várias perspetivas, é possível constatar que, de forma geral, é consensual entre os autores que os *eSports* são videojogos competitivos que envolvem jogadores e espectadores (Freeman & Wohn, 2017; Jenny et al., 2017).

1.1.2. Evolução dos *eSports*

Os jogos competitivos surgiram durante a década de 1970, com o aparecimento dos primeiros videojogos e jogos *arcade* (Borowy & Jin, 2013).

A primeira competição de videojogos de que há registo, remonta a 19 de outubro de 1972, na Universidade de Stanford, onde cerca de 20 alunos se juntaram para jogar *Spacewar* de forma competitiva, jogo que havia sido criado dez anos antes por alunos do Instituto Tecnológico de Massachusetts. A competição organizada, foi batizada de “Olimpíadas Intergalácticas de *Spacewar*” e o prémio para o vencedor foi uma subscrição anual da revista *Rolling Stone* (Li, 2016).

No início da década de 1980, dá-se a explosão dos jogos *arcade*, como *Centipede*, *Pac-Man*, *Frogger* ou *Donkey Kong*, que lançam a indústria dos videojogos para os holofotes dos *media*, e ganham uma enorme popularidade junto dos jovens. Nesta época, os videojogos surgem assim como uma prática comercial de consumo pública, onde a produção, o marketing e a distribuição de máquinas de jogos *arcade* desempenham um papel importante nesta experiência, numa era em que os consumidores procuram novas formas de lazer e entretenimento (Borowy & Jin, 2013).

Em 1980, a Atari, empresa de videojogos, detentora do jogo *Space Invaders*, realiza os primeiros grandes torneios competitivos em várias cidades dos Estados Unidos, que atraíram cerca de 10 mil participantes. O Campeonato de *Space Invaders* é assim a primeira grande competição que envolve uma empresa enquanto patrocinadora e organizadora de eventos (Li, 2016).

A década de 1990 representa um marco muito importante para o início da era moderna dos *eSports*, em especial devido ao aparecimento da internet de banda larga, bem como o desenvolvimento de novas tecnologias de software e as funções de rede e multijogador. Ao longo da década, os *eSports* tornam-se cada vez mais populares, com o número de participantes a aumentar consideravelmente (Jonasson & Thiborg, 2010; Scholz, 2020).

Desde então, e acompanhando a evolução da tecnologia e a democratização da internet, bem como o desenvolvimento de jogos de elevada qualidade, os *eSports* vêm tendo um crescimento rápido ao longo dos anos, com o aparecimento de vários torneios desde início do século XXI até à atualidade (Gawrysiak et al., 2020; Scholz, 2020).

Nos últimos 10 anos, a transmissão ao vivo tornou-se muito importante no ecossistema dos *eSports*. Plataformas que surgiram nesta altura, passaram a ser exploradas para transmitir eventos ao vivo, como torneios e campeonatos de *eSports*, bem como para jogadores individuais transmitirem jogos e sessões de treino. As equipas profissionais e jogadores adotaram essa prática para ganhar notoriedade e para construir o seu público e ter mais interação com o mesmo, visto que existe uma grande interação entre o *streamer* e o seu público, através do chat ao vivo. Plataformas de transmissão de vídeo online, como YouTube e Twitch, têm desempenhado um papel importante para o *streaming* ao vivo de *eSports*. A Twitch acabou por assumir o papel principal e é atualmente considerada uma plataforma de *streaming* dedicada a *gaming* e *eSports* (C. Ferreira, 2019).

O crescimento dos *eSports* tem atingido números bastante expressivos. Por exemplo, em 2016, o Campeonato Mundial de League of Legends contou com cerca de 20 mil pessoas no Staples Center em Los Angeles, e mais cerca de 43 milhões de espectadores a assistirem ao evento online.

Em relação a prémios de eventos, os valores também estão a crescer em grande escala. Em 2016, o torneio de *eSports* “*The International 2016*” de DOTA 2, realizado em Seattle pela Valve Corporation, teve o maior *prizepool* (valor total de prémios distribuído pelos vencedores) até essa data, tendo distribuído um total de 20 milhões de dólares em prémios (Funk et al., 2018; Hallmann & Giel, 2018). Dados mais recentes dão conta que o mesmo torneio em 2019 ultrapassou os 34 milhões de dólares de *prizepool* (Dota 2, 2021). Em 2020 os valores de *prizepool* atingiram os 40 milhões de dólares, mas o evento foi adiado devido à pandemia da COVID-19 (ESPN, 2020).

Taylor (2018), indo de acordo com o que já foi mencionado anteriormente, organiza a história dos *eSports* em três ondas distintas, cada uma caracterizada por dinâmicas próprias. A primeira onda remonta às décadas de 1970 e 1980 e ao surgimento dos jogos *arcade* e das primeiras consolas domésticas - os jogadores competiam em espaços físicos compartilhados. A segunda onda entre as décadas de 1990 e 2000, foi moldada pelo surgimento da internet, redes multijogador e a configuração dos *eSports* enquanto indústria. A terceira e última onda começou por volta de 2010 e está a ser caracterizada pelo *streaming* ao vivo. É nesta última etapa que os *eSports* deixam de ser vistos apenas como um produto desportivo, e passam a ter grande importância enquanto meio de entretenimento e *media*.

Os exemplos dados acima comprovam a legitimidade notável que os *eSports* têm ganho nos últimos anos enquanto cultura de consumo, e como tal, estes são vistos como uma propriedade desportiva distinta, que cria oportunidade para marcas de consumo se conectarem com uma audiência mais jovem, através da *media* e patrocínio de eventos de *eSports* (Gawrysiak et al., 2020).

1.1.3. Géneros de *eSports* mais jogados

Relativamente aos géneros de videojogos mais jogados atualmente, os mais populares nos *eSports* são jogos de *first-person-shooter* (FPS), *real time strategy* (RTS), e *multiplayer online battle arena* (MOBA) e jogos desportivos (Zagała & Strzelecki, 2019).

Nos jogos FPS, o jogador controla um avatar, a virtual representação no jogo. O ambiente virtual do jogo é abordado a partir da perspectiva do avatar. A única parte visível dos avatares na tela, são as mãos com as armas que eles manipulam. Por outro lado, nos jogos RTS, o jogador controla um exército inteiro, com vista aérea sobre a área de jogo, e os jogos incluem combate de maneiras diferentes. Um dos jogos FPS mais populares é o Counter-Strike. Já no gênero de RTS, StarCraft ocupa o pódio de popularidade. Os jogos MOBA são muito parecidos com os RTS, com a diferença de que são colocados frente-a-frente duas equipas de jogadores, em que cada jogador controla um personagem da equipa. Neste gênero de jogos, existem por exemplo os conhecidos League of Legends ou DOTA 2. Nos jogos desportivos, naturalmente, os desportos tradicionais são simulados. Um título popular é a série de futebol da FIFA Football. As competições são realizadas através da Internet ou através das chamadas redes locais (LAN). A maioria das competições de prestígio são realizadas em LAN, onde os jogadores estão todos no mesmo local e o evento normalmente é transmitido em plataformas de *streaming* online (Hamari & Sjöblom, 2017; Jonasson & Thiborg, 2010; Tjønnedal & Skauge, 2021; Zagala & Strzelecki, 2019).

1.1.4. Os fãs de *eSports* e as suas motivações de consumo

Os *eSports* atraem especialmente adolescentes e jovens no seu ecossistema (Hamari & Sjöblom, 2017). Segundo Gawrysiak et al. (2020), os *eSports* ganharam uma legitimidade notável na cultura de consumo, e têm como público predominante a população jovem entre os 12 e 34 anos de idade.

Entre as formas de consumo de *eSports*, o ato de ver outras pessoas a jogarem videojogos, tornou-se nos últimos anos um fenómeno mais forte do que o ato de jogar (Hamari & Sjöblom, 2017).

Durante a última década, vários autores estudaram as motivações de consumo de *eSports*. Wu et al. (2010) analisaram a proatividade na entrada de um jogador para os *eSports*. Através da teoria de usos e gratificações, concluíram que interação social, fazer

amizades, compartilhar experiências e partilha de conhecimento entre jogadores são fatores bastante importantes para os jovens aderirem aos *eSports*.

Weiss e Schiele (2013) analisaram as necessidades dos consumidores de *eSports* e concluíram que aspetos como competição, desafio e escapismo (escape à vida quotidiana) são fatores positivos para a prática de *eSports*. Embora sendo um estudo relacionado apenas com as motivações gerais do consumo, o mesmo abriu espaço a novas pesquisas mais aprofundadas da temática.

Noutra perspetiva, Hamari e Sjöblom (2017) desenvolveram um estudo para confirmar os motivos que levam as pessoas a assistir a *eSports*. Num estudo quantitativo, os autores quiseram medir o impacto que alguns aspetos têm no consumo. Para tal, adaptaram a escala de motivação do consumo de desporto, de Trail e James (2001), para investigar as motivações que podem prever uma maior frequência de consumo de *eSports*. Nesse sentido, Hamari e Sjöblom (2017) concluíram que o escapismo, a procura de conhecimento sobre *eSports*, a novidade de ver novas equipas e jogadores no cenário competitivo e o desfrutar de momentos de agressão (ou seja, comportamento agressivo/ hostil dos jogadores), associam-se de forma estatisticamente forte com o consumo de *eSports*.

Atualmente, centenas de milhões de utilizadores optam por visualizar outras pessoas a jogar videojogos através de transmissões ao vivo na internet, conhecidas como *streams*, em plataformas como a Twitch. Este novo tipo de *media* foi possibilitado e alimentado pela largura de banda cada vez maior da internet, avanços nas tecnologias de embalagem e codificação de vídeo e também pelo desejo de ver outras pessoas a jogarem videojogos (Sjöblom & Hamari, 2017). Tendo isso em conta, Sjöblom e Hamari (2017) procuraram compreender os motivos para o consumo de *stream* de videojogos, em plataformas como a Twitch. Os resultados mais fortes deste estudo destacaram fatores sociais como um aspeto extremamente importante na experiência do consumidor de *stream* de videojogos. O senso de comunidade na experiência de assistir é um fator determinante e é facilitado por meio de funcionalidades como o *chat*, que oferece uma interação humana em tempo real entre o *streamer* e os espectadores, facilitando assim a capacidade de interagir entre todos (Hilvert-Bruce et al., 2018; Sjöblom & Hamari, 2017).

Ou seja, os espectadores assistem e ouvem o *streamer*, mas também são capazes de interagir diretamente e responder ao que o *streamer* diz e faz. Isso facilita uma conexão bidirecional em que os *streamers* podem reconhecer e responder diretamente aos espectadores, e os espectadores podem participar ativamente e influenciar as transmissões ao vivo (Hilvert-Bruce et al., 2018).

Um estudo levado a cabo por Hilvert-Bruce et al. (2018) sobre as motivações sociais subjacentes ao envolvimento dos utilizadores em transmissões ao vivo de videojogos, reforça a ideia de que a interação social, senso de comunidade, conhecer pessoas novas, entretenimento e procura de informações, são as principais motivações para os utilizadores assistirem a *eSports*. Para além destas motivações, os autores identificaram também a falta de suporte externo como outra razão para uma maior quantidade de tempo gasto em transmissões ao vivo. Isto pode sugerir que os utilizadores com menos laços sociais na vida real, procuram nas transmissões ao vivo uma forma de atender às suas necessidades sociais, ou simplesmente porque têm mais tempo livre.

Xiao (2020) estudou os fatores que influenciam o ato de assistir a *eSports* e identificou três motivos que tiveram impacto positivo nas atitudes em relação aos *eSports*: drama, escapismo e estética. As atitudes positivas em relação aos *eSports* também foram determinadas por normas subjetivas, o que significa que, se o ato de assistir a *eSports* fosse visto como um comportamento normal e aceitável entre familiares e amigos, a atitude dos espectadores em relação a assistir a *eSports* era mais positiva.

As motivações para comparecer a eventos de *eSports* ao vivo também foram abordadas na literatura. Pizzo et al. (2018) analisaram as motivações para a participação em eventos de *eSports*, comparando com as motivações para a participação em eventos de desporto tradicional, e encontraram motivos muito semelhantes, como a procura de oportunidades sociais para se reunirem com outras pessoas, ver os jogadores e equipas favoritas a competir ao vivo e fazer parte de uma experiência emocionante onde podem ver os melhores jogadores profissionais em ação. Isso sugere que os profissionais de marketing de *eSports* podem utilizar algumas práticas estabelecidas no marketing desportivo, para captar a atenção da audiência para os eventos de *eSports*.

1.2. COMUNICAÇÃO INTEGRADA DE MARKETING

A comunicação integrada de marketing é um importante conceito nas disciplinas de marketing e comunicação (Kitchen & Burgmann, 2015). Tendo em conta a relevância do mesmo, é importante analisar a sua evolução com base nos principais autores que estudaram o conceito ao longo dos últimos anos.

1.2.1. Evolução do conceito de comunicação integrada de marketing

A comunicação é a base de todo o relacionamento humano e em especial para as marcas, a forma como comunicam os seus produtos e serviços é um fator muito importante no sucesso de qualquer negócio. Na área de marketing, as comunicações permitem que os profissionais de marketing informem, persuadam, incitem e lembrem os consumidores (Keller, 2001). No entanto, só as comunicações de marca integradas e estrategicamente orientadas podem ajudar as empresas a alcançar uma posição competitiva sustentável (Holm, 2006).

Cientes disso mesmo, no início da década de 1990, os académicos e profissionais de marketing começaram a entender a importância da consistência das comunicações de marketing para atingir metas e objetivos (Villarreal, 2010). É a partir de meados da década de 1990 que começa a ser desenvolvido o conceito de comunicação integrada de marketing. Kitchen e Burgmann (2015) consideram que a CIM é o principal desenvolvimento em comunicações de marketing nas duas décadas de ambos os lados de 2000.

Até finais da década de 1980, os elementos do mix de promoção como a publicidade, relações-públicas e promoção de vendas, eram administrados de forma separada e não eram bem coordenados (Kitchen & Burgmann, 2015).

Com os avanços na tecnologia, grandes mudanças ocorreram nos mercados, *media*, comunicações e na sociedade de consumo (Kliatchko, 2005). O avanço tecnológico levou a excedentes do lado da oferta, e necessidades mais sofisticadas do consumidor levaram à fragmentação do mercado. A tecnologia também fragmentou a exposição na

media, devido à expansão incomparável dos canais de comunicação (Kitchen & Burgmann, 2015; Schultz & Patti, 2009; Villarreal, 2010) e, perante este cenário, os consumidores e clientes ganharam maior influência e importância (Kitchen & Burgmann, 2015), motivos que levaram as empresas a reconsiderar os fatores-chave para o sucesso competitivo (Holm, 2006).

O conceito de comunicação integrada de marketing surge pela primeira vez em 1989, quando a *American Association of Advertising Agencies* define CIM da seguinte forma:

“Planeamento de comunicações de marketing que reconhece o valor agregado de um plano abrangente, que avalia as funções estratégicas de uma variedade de disciplinas de comunicação - publicidade geral, resposta direta, promoção de vendas e relações públicas - e combina essas disciplinas para fornecer clareza, consistência, e máximo impacto de comunicação” retirado de Kliatchko (2005, p.14).

Apesar da sua história com vários anos, o conceito é ainda controverso, pelo que não permitiu aos académicos chegarem a um acordo quanto à definição única do mesmo (Bruhn & Schnebelen, 2017; Kitchen & Burgmann, 2010; Villarreal, 2010). Com o tempo, o conceito evoluiu gradualmente de uma visão limitada de coordenação de ferramentas de comunicação, como é possível verificar na primeira definição mencionada anteriormente, para uma perspetiva mais estratégica (Kitchen & Burgmann, 2015; Madhavaram et al., 2005; Porcu et al., 2012; Schultz & Patti, 2009) e orientada para o cliente, que se expandiu para incluir não apenas os clientes como grupo-alvo geral, mas também todos os *stakeholders* internos e externos (Bruhn & Schnebelen, 2017).

Numa tentativa de analisar a evolução do conceito de CIM, Kliatchko (2005) revisou as principais definições de CIM (para ver definições, consultar Kliatchko, 2005) e afirmou que o desenvolvimento do conceito até à data, concentrou-se muito em elementos, táticas, ferramentas, procedimentos e aplicação de CIM, bem como nas várias vantagens e oportunidades que pode trazer a uma organização. O autor acredita que a construção do conceito de CIM exige uma nova forma de pensar em direção a uma abordagem holística e estratégica para o planeamento da comunicação de marketing.

Fruto dessa nova forma de pensar, Kliatchko (2008) define CIM da seguinte forma: “CIM é um processo estratégico orientado para o público, de gestão estratégica de partes interessadas, conteúdo, canais e resultados de programas de comunicação de marca” (Kliatchko, 2008, p.140). Esta definição é composta por dois elementos principais:

- 1- CIM como um processo de negócios orientado para o público;
- 2- Os quatro pilares de CIM- *stakeholders*, conteúdo, canal e resultados.

Anos mais tarde, Porcu et al. (2012) define CIM como um “processo interativo e sistémico de planeamento multifuncional, e otimização de mensagens aos *stakeholders*, com o objetivo de se comunicar com coerência e transparência para obter sinergias e estimular relacionamentos lucrativos a curto, médio e longo prazo” (Porcu et al., 2012, p.326). Neste conceito, os autores distinguem quatro dimensões principais:

- 1- “Uma voz”;
- 2- Interatividade;
- 3- Planeamento multifuncional;
- 4- Relacionamentos lucrativos de longo prazo.

Šeric et al. (2015) também estudou o conceito de CIM e depois de analisadas definições de outros autores, definiu CIM como:

“... um processo de negócio tático e estratégico centrado no consumidor, impulsionado pelos avanços nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) que, com base nas informações obtidas nas bases de dados dos clientes, passam uma mensagem clara e consistente através da coordenação e sinergias de diferentes ferramentas e canais de comunicação, a fim de nutrir relações lucrativas e duradouras com clientes e demais *stakeholders* e criar e manter o valor da marca” (Šeric et al., 2015, p. 960).

Nos últimos anos, o surgimento de novos meios de comunicação social como Facebook, Twitter e Youtube, ofereceu oportunidades para clientes e empresas comunicarem sobre produtos, marcas e criarem uma relação mais próxima entre si (Kitchen & Burgmann, 2015; Kliatchko & Schultz, 2015). Estes novos canais de *media* digital, oferecem um enorme potencial devido a uma maior capacidade de promover relacionamentos e interagir com todas as partes interessadas, mas também criam maiores desafios de integração (Batra & Keller, 2016; Key & Czaplewski, 2017), pois,

adicionam uma dimensão de comunicação nova que é a comunicação bidirecional (Bruhn & Schnebelen, 2017; Key & Czaplewski, 2017), ou seja, os clientes e consumidores antes apenas recebiam mensagens da marca, e com os novos canais de *media* digital passaram também a ser geradores de comunicação (Schultz & Patti, 2009). Bruhn e Schnebelen (2017) apontam a perda de controlo de comunicação por parte das empresas, o marketing de conteúdo através da entrega de conteúdo relevante e específico aos clientes, o diálogo e a gestão de múltiplas partes interessadas, como principais desafios e tendências para o desenvolvimento de CIM nos novos canais de *media* digital, para além da comunicação bidirecional já mencionada.

Como é possível verificar, o desenvolvimento e difusão de CIM estão intimamente associados ao rápido avanço tecnológico e à rápida globalização e desregulação dos mercados e individualização dos padrões de consumo. Sendo que o objetivo principal da CIM é afetar a perceção de valor da marca e afetar o comportamento do consumidor (Holm, 2006; Madhavaram et al., 2005; Villarreal, 2010), há uma necessidade grande de ajustar os objetivos e estratégias às mudanças nas realidades de marketing e comunicação, daí que o conceito de CIM tenha evoluído de abordagem tática para uma abordagem mais estratégica (Holm, 2006; Šeric et al., 2015). Dessa forma, uma aplicação correta da CIM, faz com que os clientes se sintam compreendidos e valorizados por uma comunicação claramente direcionada às suas necessidades (Kitchen & Burgmann, 2015).

1.2.2. A importância da estratégia no desenvolvimento da comunicação integrada de marketing

A comunicação integrada de marketing é uma questão complexa, pois não se trata apenas da coordenação no espaço e no tempo de uma série de atividades. É a arte de unir os propósitos de um remetente com os pré-requisitos de interpretação e pré-compreensão do recetor, cuidadosamente selecionados, para desenvolver uma estratégia criativa, onde o conteúdo e a forma das mensagens são congruentes, bem como para otimizar a seleção de canais.

Dessa forma, e tal como já indicado no tópico anterior, a CIM tornou-se uma questão estratégica e deve ser tratada como tal (Holm, 2006). Por conseguinte, deve ser desenvolvido como um processo estratégico de negócios (Kitchen & Burgmann, 2015).

Tendo em conta a importância de estratégia na CIM, Kliatchko enfatiza quatro atributos distintivos na sua definição de comunicação integrada de marketing. Estes atributos, chamados pelo autor de quatro pilares na construção de CIM, são: *stakeholders*, conteúdo, canal e resultados (Kliatchko, 2008).

Os ***stakeholders*** são todos os públicos relevantes ou múltiplos mercados com os quais a empresa interage. Identificar com precisão os clientes e potenciais clientes é crucial para o sucesso de qualquer programa de CIM. Construir e desenvolver relacionamentos positivos, não apenas com os mercados externos da empresa, mas também com seu público interno, é fundamental para promover neles um senso de lealdade e propriedade do negócio.

O **conteúdo** é importante, partindo do pressuposto que o primeiro pilar é cumprido. Tendo um conhecimento profundo de todos os *stakeholders*, o desenvolvimento de conteúdo destinado a eles flui de forma natural. Com a proliferação dos canais de comunicação digitais e as mudanças no padrão de consumo de *media* atualmente, são os consumidores que definem quais os canais de comunicação a que desejam ser expostos, e onde o conteúdo deve ser entregue.

O **canal** de comunicação de marketing é um pilar fundamental na estratégia de CIM, pois devido ao rápido desenvolvimento da *media* digital, há um grande número de canais de comunicação disponíveis. É essencial analisar todos os pontos de contato possíveis entre os *stakeholders* e a marca. Nesse sentido é importante ter em conta os canais de comunicação tradicionais como a *media* digital. Existem dois determinantes principais que devem ser considerados na decisão de quais canais de comunicação utilizar na preparação de um plano de comunicação integrada de marketing: relevância e preferência.

Os **resultados** detêm também uma grande importância. As organizações que avançam para este nível de implementação de CIM, são apenas as que entendem bem as necessidades do mercado e têm as melhores práticas na aplicação e gestão dos pilares anteriores. Nesse nível, a administração está principalmente preocupada com a alocação de recursos e alinhamento organizacional, e é capaz de implementar sistemas

de medição de ciclo fechado que os permitem analisar com mais precisão a relação entre retornos e investimentos em comunicações de marketing (Kliatchko, 2008).

Segundo o mesmo autor, os quatro pilares de CIM mencionados estão intimamente ligados com os quatro estágios de implementação de CIM desenvolvidos por Schultz e Kitchen (2000), que são: 1. integração e coordenação dos elementos mix de comunicação; 2. foco no cliente; 3. software e hardware para gerir informações dos clientes de forma a criar mensagens adequadas; 4. implementar CIM como estratégia - comunicação, marketing e gestão trabalham em conjunto e partilham os mesmos ideais (Kliatchko, 2008).

Nos últimos anos, devido ao desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e com as mudanças profundas nos hábitos de consumo, os profissionais de marketing enfrentam muitos desafios na projeção de programas de comunicação integrada de marketing. Para auxiliar na tomada de decisão dos profissionais de marketing, Batra e Keller (2016) desenvolveram um modelo de otimização de comunicações baseado em 7 C's: cobertura, custo, contribuição, comunalidade, complementaridade, efeitos cruzados (*cross effects*) e conformabilidade. De forma estratégica, qualquer programa de comunicações totalmente integrado deve ter um bom desempenho de cada um desses sete critérios de integração (Batra & Keller, 2016).

1.2.3. Modelos de Plano de Comunicação Integrada de Marketing

Segundo Henley (2001), algumas organizações têm uma grande tentação de queimar etapas no desenvolvimento dos planos de comunicações de marketing e avançar rapidamente para a implementação de táticas e opções de *media*, sem definir objetivos estratégicos. No entanto, no entender do autor, esse é um erro grave que as organizações cometem, pois, sem objetivos e planeamento estratégico, existe um risco elevado de as comunicações serem fragmentadas e reacionárias, em vez de integradas e sinérgicas.

Na mesma linha de pensamento, Clow e Baack (2017) atribuem uma elevada importância ao planejamento estratégico, afirmando que os planos de comunicação integrada de marketing ajudam as empresas a garantir uma posição forte no mercado e desta forma são vitais para alcançar o sucesso. Caemmerer (2009) afirma também que o sucesso das comunicações não depende apenas de uma execução criativa. Através do estudo de caso do planejamento de uma campanha da Renault na Alemanha, a autora certifica a importância do planejamento no sucesso de campanhas de marketing integradas.

Com o objetivo de organizar e estruturar as campanhas de comunicação, existem vários modelos de plano de comunicação integrada de marketing que podem ser seguidos, na sua totalidade ou serem adaptados, de forma a ir de encontro às necessidades específicas de cada negócio.

Henley (2001) sugeriu um esboço simples como plano de comunicação de marketing, que, embora tendo já cerca de duas décadas, permanece bastante atual. Este inicia-se com o sumário executivo ou uma breve introdução, seguido da missão da organização ou um breve resumo da mesma. A terceira etapa é bastante importante no desenrolar do plano de comunicação pois trata-se da análise de situação do ambiente interno e externo. É importante fazer uma análise objetiva, mas abordando todos os pontos relevantes que podem afetar a organização. Caso não seja possível reunir informação suficiente para sustentar a tomada de decisão, poderá ser necessário fazer a recolha de dados primários como etapa extra. Posteriormente, e com base nas informações reunidas, é elaborada a análise SWOT que será bastante útil no planejamento estratégico. As etapas subsequentes dizem respeito ao estabelecimento dos objetivos e estratégias de comunicação e resumo de custos do plano. As últimas etapas são a elaboração do plano de implementação/ ação que consiste na calendarização das ações do plano e por fim a avaliação do mesmo, onde devem ser explicadas as técnicas que serão usadas para determinar se as metas são atingidas e para ajudar no planejamento futuro (Henley, 2001).

Para Caemmerer (2009), um plano de comunicação integrada de marketing bem estruturado deve ser baseado em 6 etapas principais. A primeira envolve a análise de situação interna e externa.

Nesta etapa é importante fazer uma pesquisa profunda da situação de mercado, com objetivo de identificar potenciais oportunidades para a marca. Os resultados desta análise, permitem avançar para a etapa seguinte e traçar os objetivos de comunicação de marketing, definir os principais públicos-alvo e idealizar uma proposta de venda única. A terceira etapa passa por selecionar uma ou mais agências de publicidade para trabalhar em conjunto com a organização. A organização pode partilhar com as agências de publicidade um breve resumo com os principais resultados da pesquisa de mercado e com os objetivos de comunicação, de forma a aprimorar o desenvolvimento da campanha criativa. Posto isto, a etapa seguinte diz respeito ao desenvolvimento e implementação das campanhas de comunicação de marketing. A avaliação da campanha é a etapa seguinte. É importante fazer estudos de rastreamento para avaliar a eficácia e eficiência das campanhas de comunicação. A última etapa surge como forma de dar continuidade ao sucesso das campanhas implementadas anteriormente, com o intuito de permanecer na mente dos consumidores (Caemmerer, 2009).

Na mesma linha de raciocínio dos autores anteriormente mencionados, Camilleri (2018) segue alguns dos traços principais de qualquer plano de comunicação integrada de marketing. O autor afirma que, em primeiro lugar, a organização deve realizar uma análise de situação para ter uma boa visão geral do mercado, concorrência e fatores ambientais. De seguida devem ser traçados os objetivos estratégicos bem como os objetivos da comunicação integrada de marketing, que especificarão o público-alvo a ser atingido, bem como o posicionamento e a imagem de marca que deve ser criada. Em seguida deve ser selecionado cuidadosamente o mix de ferramentas de comunicação de marketing mais adequado para atingir os objetivos promocionais e desenvolver a mensagem. A etapa seguinte trata-se da definição do orçamento a ser utilizado em cada ferramenta de comunicação. A organização deve ser bastante criteriosa na definição do orçamento, e clara em relação ao investimento que pode fazer em comunicação. As últimas duas etapas dizem respeito à implementação do plano e por fim o controlo e avaliação de resultados. O autor sugere que as organizações devem medir a eficácia de cada ferramenta de marketing, utilizando métricas quantitativas e qualitativas (Camilleri, 2018).

Outros autores defendem que o plano de marketing estratégico da marca é a base para a elaboração do plano de comunicações integradas de marketing (Belch & Belch, 2017; Clow & Baack, 2017; Percy, 2018).

Clow e Baack (2017) defendem que o plano de marketing coordena os componentes mix de marketing, de forma a alcançar a harmonia nas mensagens e promoções repassadas aos clientes. A análise de situação envolve o exame atual do mercado da empresa, estudando os fatores internos e externos que afetam a mesma, e culmina com a análise SWOT que identifica os pontos fortes e fracos da empresa a nível interno, juntamente com as oportunidades de marketing e ameaças presentes no ambiente externo. No seguimento do plano de marketing, a definição de objetivos primários de marketing estabelece metas como vendas mais altas, aumento da participação no mercado ou uma nova posição competitiva por exemplo. Estes objetivos estão intimamente ligados com os públicos-alvo que a empresa deseja atingir. É importante compreender estes objetivos de forma ser possível criar um programa de comunicação integrada de marketing eficaz. De seguida, com base nos objetivos de marketing e público-alvo, a equipa desenvolve as estratégias de marketing, que incluem estratégias como posicionamento e diferenciação. As duas etapas finais do plano de marketing consistem em delinear a implementação do plano e especificação de métodos para avaliar o desempenho (Clow & Baack, 2017). Também os autores Belch e Belch (2017) seguem uma estrutura muito idêntica que advém do plano de marketing geral da empresa. Os autores defendem que o plano de comunicação integrada de marketing deve iniciar-se com uma análise de situação detalhada, que consiste na auditoria e revisão do plano de marketing interno e uma análise externa da concorrência, do mercado e de fatores ambientais. Na etapa seguinte efetua-se a análise do processo de comunicação de empresa, com a revisão de programas de comunicação anteriores, bem como o estabelecimento de objetivos de comunicação. Posteriormente é traçado o orçamento destinado às várias ferramentas de comunicação e de seguida é selecionado o mix de comunicações de marketing que melhor servirá para entregar a mensagem ao público-alvo. Posto isto, é implementado o programa de comunicação integrada de marketing. A etapa final é constituída pela avaliação e controlo do plano, e a elaboração de medidas para ajustar as estratégias promocionais caso necessário (Belch & Belch, 2017).

Com a apresentação dos vários planos de comunicação integrada de marketing é possível aferir que, de forma geral, todos os autores seguem uma estrutura idêntica nas várias etapas do plano, apenas com algumas alterações entre eles. Findada a revisão bibliográfica deste tópico, será possível desenhar um modelo conceptual forte para a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing para a competição eLiga Portugal.

2. METODOLOGIA

Neste capítulo será definida a metodologia de investigação para o desenvolvimento do presente projeto profissional. É um passo extremamente importante para a correta elaboração do projeto, pois é neste momento que é definida a base estrutural que servirá de suporte para o desenvolvimento do projeto.

Segundo Provdanov e Freitas (2013), a metodologia é uma disciplina que permite estudar, compreender e avaliar os vários métodos disponíveis para a realização de uma pesquisa académica. No nível aplicado, a metodologia examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa, que possibilitam a recolha e processamento de informações, com o objetivo final de resolver problemas e/ou questões de pesquisa. Neste contexto, Gil (2008) define a pesquisa como um processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, onde o objetivo fundamental é descobrir respostas para problemas, através da aplicação de procedimentos científicos.

O projeto profissional que será desenvolvido, tem como finalidade a elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing para uma organização, sendo que desse ponto de vista, a pesquisa realizada, culminará na criação de uma ferramenta, que poderá ajudar a organização a atingir mais facilmente os seus objetivos. De forma a construir logicamente a pesquisa, irá ser adotada a abordagem metodológica de **estudo de caso descritivo**.

De acordo com Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos.

Coutinho e Chaves (2002) afirmam que a característica que melhor identifica e distingue esta abordagem metodológica é o facto de se tratar de um plano de investigação que envolve o estudo intensivo e detalhado de uma entidade bem definida: o “caso”. Os autores argumentam que quase tudo pode ser um “caso”: um indivíduo, uma personagem, um pequeno grupo, uma organização, uma comunidade ou até mesmo uma nação (Coutinho & Chaves, 2002).

Nesse contexto, este projeto de pesquisa cumpre esse requisito, pois desenvolve-se envolta de um “caso” específico, a eLiga Portugal, competição de *eSports* da instituição Liga Portugal.

2.1. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

Este projeto profissional tem como objetivo principal **criar um plano de comunicação integrada de marketing para a eLiga Portugal.**

De forma a ser possível operacionalizar o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos que são apresentados de seguida:

- Realizar o diagnóstico do meio envolvente da competição;
- Identificar os públicos-alvo;
- Identificar as ferramentas de comunicação que melhor se enquadram com a realidade e com o públicos-alvo da competição;
- Delinear ações de comunicação para integração consistente das ferramentas de comunicação.

Os objetivos específicos indicados devem ser vistos como etapas essenciais no desenvolvimento do projeto. É importante que cada um deles seja concluído corretamente, de modo a ser possível atingir o objetivo principal, o plano de comunicação integrada de marketing.

2.2. MODELO CONCEPTUAL ADOTADO

A revisão bibliográfica permitiu conhecer os mais importantes autores de comunicação integrada de marketing e compreender a perspetiva de cada um deles relativamente ao tema, bem como perceber a importância que atribuem ao planeamento estratégico. Clow e Baack (2017) por exemplo, corroboram a importância do planeamento estratégico, afirmando que os planos de comunicação integrada de

marketing ajudam as empresas a garantir uma posição forte no mercado e desta forma são vitais para alcançar o sucesso.

O plano de CIM é comumente dividido em algumas etapas específicas como diagnóstico, objetivos e estratégias, implementação de ações e medição de resultados, no entanto podem ser adicionadas algumas etapas, de acordo com a perspectiva do autor ou tendo em conta o tipo de empresa ou negócio onde será aplicado.

Tendo em conta a importância do planeamento, o último tópico da revisão bibliográfica aborda precisamente o ponto de vista de vários autores relativamente ao desenho do plano de comunicação integrada de marketing (Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Clow & Baack, 2017; Henley, 2001). Depois da análise e compreensão dos modelos de plano de CIM apresentados por cada um dos autores mencionados, foi possível desenvolver o modelo conceptual presente no quadro 1, que irá servir de base para a elaboração do plano de comunicação integrada de marketing para a competição eLiga Portugal. O modelo conceptual foi desenvolvido tendo em conta as especificidades do “caso” de estudo e de forma a ser possível a sua correta implementação.

A primeira etapa diz respeito ao sumário executivo. Segundo Henley (2001), é importante fazer um resumo inicial incluindo informações sobre principais públicos-alvo, estratégia de mensagem e principais canais de comunicação que serão utilizados.

Seguidamente, a análise de situação, que engloba análise interna e externa, é defendida por praticamente todos os autores (Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Henley, 2001). Esta etapa é muito importante pois é o diagnóstico inicial que irá suportar a tomada de decisão em momentos posteriores. Aplicando esta etapa ao caso de estudo da eLiga Portugal, a análise interna deve basear-se em aspetos como marketing mix atual, clientes atuais, parceiros de negócio, comunidade e análise de comunicação. Os tópicos mais importantes que fazem parte do ambiente externo são a análise de mercado (dimensão, taxa de crescimento, tendências de mercado), o perfil do consumidor de *eSports*, análise concorrencial e fatores macro ambientais.

A terceira etapa será a análise SWOT. De acordo com Henley (2001), é importante organizar a informação recolhida da análise de situação, delimitando nesta fase as forças e fraquezas internas, bem como as oportunidades e ameaças do ambiente

externo. Esta análise construirá uma ferramenta bastante útil para o planeamento estratégico.

Posto isto, será possível definir os objetivos de comunicação, etapa defendida por vários autores (Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Henley, 2001). Os objetivos traçados devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizáveis.

Quadro 1 - Modelo Conceptual do Plano de CIM

Modelo de Plano de Comunicação Integrada de Marketing	
Etapas	Autor
1 - Sumário Executivo	(Henley, 2001)
2 - Análise de situação: Análise Interna Análise Externa	(Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Henley, 2001)
3 - Análise SWOT	(Henley, 2001)
4 - Objetivos de Comunicação	(Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Henley, 2001)
5 - Estratégias de Comunicação	(Clow & Baack, 2017; Henley, 2001)
6 - Mix de Comunicação	(Belch & Belch, 2017; Camilleri, 2018)
7 - Orçamento de Comunicação	(Belch & Belch, 2017; Camilleri, 2018; Henley, 2001)
8 - Plano de Ação e Calendarização	(Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Clow & Baack, 2017; Henley, 2001)
9 - Avaliação e Controlo do Plano	(Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Clow & Baack, 2017; Henley, 2001)

Fonte: Elaboração Própria

A etapa cinco diz respeito à definição da estratégia de comunicação, proposta por Clow e Baack (2017) e Henley (2001). Nesta etapa é importante descrever como a organização irá posicionar-se, bem como irá dirigir-se aos públicos-alvo, dessa forma é importante definir as mensagens-chave a transmitir a todos os *stakeholders*.

Na etapa seguinte, serão definidas as ferramentas de comunicação de marketing a serem utilizadas. Camilleri (2018) afirma que, neste ponto, é importante definir o mix de comunicação de marketing, com as ferramentas que melhor servirão para alcançar os objetivos traçados.

Posteriormente deve ser definido o orçamento disponível para colocar em ação o plano de comunicação integrada de marketing (Belch & Belch, 2017; Camilleri, 2018; Henley, 2001). É importante saber exatamente o investimento que a Liga Portugal pode fazer em comunicação na sua competição de *eSports*. Por questões de logística, será apresentado o orçamento previsto nesta fase, e depois de definir o plano de ação, será confirmado o orçamento final de comunicação.

Depois de todas estas decisões, é hora de definir o plano de ação, sendo esta uma etapa clássica de planeamento e defendida por todos os autores estudados na revisão bibliográfica (Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Clow & Baack, 2017; Henley, 2001). Devem ser apresentadas as ações que serão implementadas e a sua calendarização, com a indicação do momento em que cada atividade deve ser implementada e quanto tempo deve estar ativa. Esta será uma importante ferramenta que orientará a implementação do plano no tempo.

Por fim, a etapa de avaliação e controlo do plano, também defendida por todos os autores (Belch & Belch, 2017; Caemmerer, 2009; Camilleri, 2018; Clow & Baack, 2017; Henley, 2001). Aqui devem ser explicadas as técnicas que serão utilizadas para a medição de resultados de forma a compreender se os objetivos traçados foram alcançados.

2.3. TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados é um processo extremamente importante no desenrolar deste projeto profissional, pois como já foi referido anteriormente, os dados recolhidos deverão fornecer evidências relevantes para a tomada de decisões no plano de comunicação.

De acordo com Yin (2001), antes de iniciar a recolha de dados, é importante explicar de forma concisa que informação será recolhida e de que forma será obtida. Tendo em conta que o projeto a ser elaborado é um plano de CIM para uma organização, o mesmo tem uma vertente mais profissional, e como tal a informação que será recolhida servirá para fazer a apresentação, diagnóstico de situação atual da organização e toda a sua envolvente.

Dessa forma, todo o processo de recolha de dados será baseado em dados secundários, através de técnicas de análise documental e análise de conteúdo. As principais fontes de informação serão dados internos disponibilizados pela Liga Portugal e relatórios da mesma, redes sociais da Liga Portugal e eLiga Portugal, e sites relevantes para a análise do meio envolvente, tais como os sites de Liga Portugal, eLiga Portugal, Newzoo, PwC, entre outros.

Com o objetivo de organizar a informação relativamente à recolha de dados, são apresentadas no quadro 2 as principais fontes de informação que serão utilizadas.

Quadro 2 - Fontes de informação para recolha de dados

Recolha de dados secundários	
Fonte	Informação Recolhida
Dados internos Liga Portugal	Análise interna da eLiga Portugal;
Website: Liga Portugal	Apresentação do Futebol Português e Liga Portugal;
Website: eLiga Portugal	Apresentação eLiga Portugal, análise interna;
Redes Sociais Liga Portugal/ eLiga Portugal	Análise de comunicação da competição;
Websites: RTP Arena/ Fraglíder	Análise transacional, comunidade;
Website: Newzoo	Análise externa;
Website: PwC	Análise externa;

Fonte: Elaboração Própria

3. ENQUADRAMENTO DO CASO DE ESTUDO

O futebol é considerado atualmente uma das modalidades desportivas mais populares, contando com milhões de fãs espalhados por todo o mundo. A paixão pelo futebol consegue mover milhões de pessoas, atraindo grande parte delas aos estádios e outra parte muito significativa a acompanhar os jogos através de transmissões televisivas (Naidenova et al., 2016).

Portugal não é exceção, e tal como em muitos países europeus, o futebol tem uma grande preponderância na sociedade e é vivido por todos os seus adeptos de forma bastante intensa, sendo capaz de proporcionar aos mesmos um misto de emoções fortes, que podem ir desde os momentos de tristeza aos momentos de pura glória.

Nos últimos anos, porém, têm prevalecido os momentos positivos. Afinal de contas, Portugal conta com Cristiano Ronaldo, visto de forma consensual como um dos melhores jogadores de futebol de sempre a nível mundial, motivo de orgulho para qualquer adepto de futebol. Para além disso, organizou eventos de renome internacional como o EURO 2004, e mais recentemente a primeira fase final da Liga das Nações da UEFA em 2019, bem como recebeu a “Final 8” da Liga dos Campeões em 2020, numa decisão tomada pelo Comité Executivo da UEFA, depois da paragem da competição devido à crise pandémica provocada pela COVID-19. Juntando a todos esses feitos, Portugal é, até à data, o campeão europeu em título de seleções, em virtude da conquista alcançada pela seleção portuguesa em 2016, onde derrotou a França na final do Campeonato Europeu de Futebol da UEFA.

Existem vários portugueses de renome a dar cartas nas grandes ligas europeias, que vão desde treinadores a jogadores, passando por dirigentes, *staff* técnico e agentes desportivos. Como consequência de todos estes marcos importantes, o produto desportivo português é hoje visto como sendo de grande qualidade e com selo de garantia.

As organizações desportivas portuguesas muito contribuíram para que o futebol nacional atingisse este patamar de qualidade e excelência.

A par de todas estas conquistas, surgem desde logo duas organizações que regem o futebol em Portugal, sendo elas a Federação Portuguesa de Futebol e a Liga Portugal,

que têm feito um trabalho muito importante na potenciação do produto desportivo português. Nesse sentido, a Liga Portugal em especial, assume-se como uma plataforma de talento que projeta e exporta alguns dos melhores intérpretes da modalidade, a nível mundial. Para conhecer melhor a Liga Portugal enquanto organização desportiva, comercial e económica, será apresentada em seguida a sua linha orientadora, utilizando para tal dados recolhidos do seu site oficial: www.ligaportugal.pt.

3.1. LIGA PORTUGAL

A Liga Portugal é a organização responsável pelo futebol profissional português. Atualmente conta com o antigo árbitro Pedro Proença como presidente, estando este a cumprir o segundo mandato à frente do cargo. Iniciou funções em 2015 e continuará como presidente até 2023.

Fazem parte da organização, trinta e quatro Sociedades Desportivas, correspondentes às equipas que militam na primeira e segunda liga de futebol. As competições que a Liga Portugal gere são:

- **Liga NOS:** também conhecida como a primeira liga de futebol, é o escalão máximo de futebol em Portugal, conta com dezoito equipas que jogam entre si ao longo de trinta e quatro jornadas. A equipa que finaliza o campeonato em primeiro lugar sagra-se campeão nacional e tem acesso garantido à fase de grupos da Liga dos Campeões no ano seguinte, os dois últimos classificados são despromovidos à Liga SABSEG; na presente temporada o 16º classificado e o 3º classificado da Liga SABSEG disputam o *playoff* de permanência/acesso à primeira liga de futebol, em que o vencedor ficará com lugar garantido na temporada seguinte da Liga NOS;
- **Liga SABSEG:** segunda liga de futebol, agrega dezoito equipas de futebol, entre elas duas equipas B (SL Benfica B e FC Porto B) na presente temporada. Os dois primeiros classificados são promovidos à Liga NOS (não contabilizando as equipas B para efeitos de subida), e os dois últimos classificados são despromovidos aos campeonatos não profissionais;

o 3º classificado e o 16º classificado da Liga NOS disputam o *playoff* de acesso/permanência na primeira liga de futebol, em que o vencedor ficará com lugar garantido na temporada seguinte da Liga NOS;

- **Allianz Cup:** também conhecida como taça da liga, é disputada pelas equipas da Liga NOS e Liga SABSEG, à exceção das equipas B; o vencedor da competição é denominado de “campeão de inverno”. Para além da vertente desportiva, esta é uma competição que obteve uma forte aposta por parte da Liga Portugal nos últimos anos, e tornou-se um grande evento comercial de promoção do Futebol Profissional.

Sob o desígnio “**Futebol com Talento**”, a Liga Portugal tem como **missão** garantir a excelência da organização das competições, respeitando a sustentabilidade económica e financeira da instituição e dos seus associados. A **visão** passa por assumir-se como uma das principais Ligas da Europa, permanentemente na senda de boas práticas internacionais, valorizando económica e desportivamente o futebol profissional português (Liga Portugal, 2021).

A Liga Portugal prima pelos **valores** de Credibilidade, Agregação, Talento e Espetáculo na organização. A credibilidade deve estar presente em todas as vertentes, tanto nas competições como na gestão do negócio; a agregação no sentido de defender os superiores interesses do futebol; o talento está presente tanto nas competições e seus intervenientes, como na indústria como um todo; e o espetáculo, no sentido de que as competições devem ser cada vez mais espetaculares tanto dentro como fora do campo (Liga Portugal, 2020a).

A Missão, Visão e Valores articulam a essência das aspirações da organização, definindo o seu posicionamento perante o mundo. São a forma como a organização se posiciona perante os seus *stakeholders*, indicando para onde quer ir e como pretende alcançar esse destino (Liga Portugal, 2020a).

Segundo os Estatutos da Liga Portugal (2017), a organização define, no artigo 5º do Capítulo I, os seus principais fins:

- a) Organizar e regulamentar as competições de natureza profissional nos termos da legislação aplicável;

- b) Promover a defesa dos interesses comuns dos seus associados e a gestão dos assuntos inerentes à organização e prática do futebol profissional e das suas competições;
- c) Exercer, relativamente aos seus associados, as funções de controlo disciplinar e de supervisão estabelecidas na lei, nos Estatutos e Regulamentos da Liga;
- d) Exercer, relativamente às competições profissionais de futebol, as competências em matéria de organização, direção e disciplina, nos termos da legislação aplicável;
- e) Promover formação em matérias relacionadas com a organização, gestão e integridade nas competições profissionais e a organização de eventos e atividades com elas relacionadas.

Desde que Pedro Proença assumiu a presidência da organização em 2015, a Liga Portugal tem trabalhado no sentido de crescer enquanto marca. De forma que houvesse uma evolução positiva da organização, o primeiro mandato 2015-2019 ficou marcado pela passagem por estágios estratégicos de crescimento como sustentabilidade, consolidação, desenvolvimento e maturidade. Este crescimento da organização foi acompanhado por excelentes resultados a nível económico e financeiro, como é possível confirmar nas 3^a e 4^a edição do anuário do Futebol Profissional Português, ambos desenvolvidos pela consultora EY (2020, 2021). Por exemplo, nesta última época 2020/2021, o Futebol Profissional Português contribuiu com cerca de 494 milhões de euros para o PIB português (0,26%), e foi responsável por 3.160 postos de trabalho, mais 20,7% que na época anterior (EY, 2021).

Findo o primeiro mandato da atual direção da Liga, foi necessário definir qual a estratégia para a organização durante os quatro anos do segundo mandato 2019-2023. Dessa forma, foi desenvolvido um projeto com vista a definir o posicionamento estratégico da Liga Portugal para o quadriénio 2019-2023, que permitisse alavancar a fase de maturidade atingida no finalizar do anterior mandato, e projetar a marca Liga Portugal em território nacional e internacional. Foram então definidos cinco eixos estratégicos para o desenvolvimento da marca até 2023, que passam por:

- 1- **Afirmação da Liga Portugal** – estratégia para uma maior notoriedade e protagonismo da Liga Portugal;

- 2- **Valorização das competições** – estratégia para maior e melhor regulação do futebol profissional português;
- 3- **Industrialização do Futebol Português** – estratégia integrada para maior valorização comercial do espetáculo, gerido como um negócio;
- 4- **Aposta no Digital** – estratégia para acelerar a digitalização na Liga Portugal e no futebol português;
- 5- **Internacionalização da Liga Portugal** – estratégia para obtenção de maior reconhecimento internacional da Liga Portugal (Liga Portugal, 2020a).

O objetivo que se pretende atingir com os eixos estratégicos traçados é reposicionar o futebol profissional português no top cinco das ligas europeias e a promoção da sua valorização económica e desportiva.

Entre os eixos estratégicos acima mencionados, é importante salientar o eixo 4, pois tem grande importância para o desenvolvimento do presente projeto. A estratégia para acelerar a digitalização na Liga Portugal contempla, entre muitas outras medidas, o reforço da aposta nos *eSports*.

Aproveitando o facto de o panorama de *eSports* em Portugal estar em franca ascensão, a eLiga Portugal, competição de *eSports* de FIFA, surgiu assim como um serviço desportivo derivado da Liga Portugal. De forma a conhecer melhor do que se trata a eLiga Portugal, a mesma será apresentada em seguida.

3.2. ELIGA PORTUGAL

A eLiga Portugal é a competição de *eSports* de FIFA organizada pela Liga Portugal, com supervisão da Electronic Arts. Esta competição teve a sua primeira edição na época 2018/2019 e surge numa altura em que a indústria de *eSports* está em fase de crescimento acelerado.

Tal como já foi mencionado na revisão bibliográfica, os *eSports* ganharam nos últimos anos uma legitimidade notável na cultura de consumo, e têm como público



Figura 1 - Logotipo eLiga Portugal

Fonte: esports.ligaportugal.pt

predominante a população jovem, especialmente com idades compreendidas entre os 12 e os 34 anos (Gawrysiak et al., 2020; Hamari & Sjöblom, 2017).

Ciente deste crescimento que se tem assistido na indústria de *eSports*, a Liga Portugal decidiu apostar na criação de uma liga de futebol virtual, com o objetivo claro de atrair público mais jovem, oferecendo assim um serviço derivado do futebol que permitisse envolver os jovens com as Sociedades Desportivas da Liga. Por outro lado, constou-se que outras ligas europeias já tinham as suas competições de *eSports* de futebol e a Liga Portugal não quis ficar para trás.

Acompanhando o rápido crescimento dos *eSports* a nível mundial, também a eLiga Portugal conheceu um desenvolvimento exponencial ao longo das suas três edições, algo que vai de encontro à opinião de Scholz (2020), que afirma que o ecossistema de *eSports* está em constante evolução. A primeira temporada por exemplo, teve a duração de dois dias e foi realizada numa sala de cinema. A segunda temporada, já em plena pandemia COVID-19, desenrolou-se ao longo de uma semana, toda ela realizada via online devido às restrições impostas pela pandemia, e teve um *prizepool* de 5.000 euros. Esta terceira edição, contou com a temporada de inverno e temporada de primavera e uma grande final, (será explicado mais à frente) e teve um *prizepool* de 50.000 euros. Tendo em conta estas mudanças constantes de ano para ano, em seguida será explicado o funcionamento da eLiga Portugal, tendo por base o modelo competitivo adotado nesta última edição, e que deverá manter-se na próxima época.

A eLiga Portugal posiciona-se como a maior competição de futebol virtual existente em Portugal, que reúne os melhores jogadores nacionais de FIFA a residir em território português. A competição é disputada através do simulador de futebol FIFA, no modo FUT Champions, através da Playstation 4, e conta com 17 Sociedades Desportivas que fazem parte da primeira liga de futebol, apenas ficando de fora este ano o SL Benfica. Cada equipa pode inscrever até 3 jogadores na competição, no entanto em cada jornada só dois jogadores podem representar as suas equipas, onde são realizados dois jogos 1v1. O resultado entre duas equipas é definido de acordo com o agregado de golos marcados nos dois jogos de frente-a-frente.

O modelo competitivo adotado esta época contempla três fases distintas: a temporada de inverno, a temporada de primavera e a grande final. A temporada de inverno foi disputada em novembro e dezembro, a temporada de primavera disputada em março e abril e a grande final em abril.

Em cada uma das temporadas de inverno e primavera, as equipas são distribuídas por três grupos, conforme representado no exemplo da figura 2.

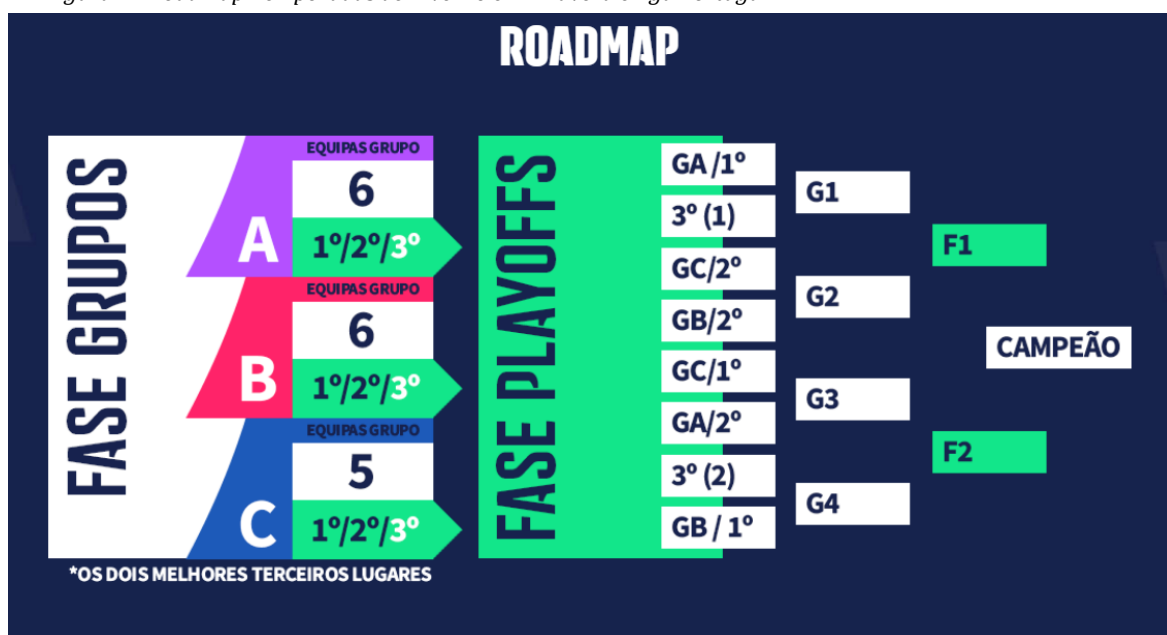
Figura 2 - Grupos Temporada Primavera e Liga Portugal

GRUPO A					GRUPO B					GRUPO C				
	J	GM	GS	Pts		J	GM	GS	Pts		J	GM	GS	Pts
 BELENENSES SAD	5	19	13	12	 PORTIMONENSE SC	5	26	11	13	 CD NACIONAL APOGEE	4	20	8	10
 SC BRAGA	5	26	13	12	 eFC PORTO SOCCERSOUL	5	24	13	9	 FC FAMILIÇÃO	4	18	17	7
 BOAVISTA FC	5	20	14	10	 SPORTING CP eSPORTS	5	26	17	8	 VITÓRIA SC	4	16	12	6
 GIL VICENTE FC eSPORTS	5	13	14	6	 RIO AVE FC KICK	5	15	14	7	 MOREIRENSE FC EGN eSPORTS	4	7	15	2
 SANTA CLARA	5	15	21	4	 FC P. FERREIRA eSPORTS	5	11	37	3	 CD TONDELA eSPORTS	4	8	17	1
 SC FARENSE	5	13	31	0	 CS MARÍTIMO	5	14	24	3					

Fonte: esports.ligaportugal.pt

Disputados todos os jogos da fase de grupos, avançam para os *playoffs* de eliminação os dois primeiros classificados de cada grupo, mais os dois melhores terceiros lugares. Na fase de *playoffs* de eliminação, os confrontos são distribuídos como apresentado no *roadmap* da figura 3, e os confrontos vão sendo realizados até se encontrar o campeão dessa temporada.

Figura 3 - Roadmap Temporadas de Inverno e Primavera e Liga Portugal



Fonte: esports.ligaportugal.pt

No final de cada temporada, são atribuídos pontos a cada equipa consoante a sua classificação final, de acordo com o quadro 3. Finalizadas as duas temporadas, são contabilizados os pontos que cada equipa obteve no agregado das duas temporadas e são encontrados os quatro finalistas que vão discutir o título de campeão da eLiga Portugal.

Quadro 3 - Atribuição de pontos em cada temporada

Fase da competição	Pontos
Final (vencedor)	2000
Final (vencido)	1200
Meia-Final	720
Quartos de final	360
Fase de grupos:	
3º Classificado (não qualificado)	180
4º Classificado	90
5º Classificado	45
6º Classificado	10

Fonte: Regulamento eLiga Portugal

A Grande Final é, portanto, o momento alto de toda a temporada competitiva. Neste último torneio as quatro melhores equipas competem em sistema “Final Four”. Para tal, nesta fase as equipas são sorteadas por forma a definir os confrontos das meias-finais. Os vencedores das meias-finais enfrentam-se então na final que representa o coroar do trabalho desenvolvido ao longo de toda a época competitiva.

O vencedor da Grande Final recebe o título de campeão nacional da eLiga Portugal e os dois atletas da equipa vencedora serão indicados para o *playoff* de acesso ao qualificador europeu da FIFA Global Series, que é o circuito competitivo de FIFA a nível mundial.

Relativamente ao *prizepool*, este está fixado no valor de 50.000 euros, o que representa um enorme aumento relativamente a anos anteriores, e mostra bem os esforços que vem sendo feitos pela organização da eLiga Portugal para o crescimento e a valorização da competição.

Este valor, é distribuído pelas três fases da competição, sendo que em cada temporada são distribuídos 7.000 euros pelos finalistas (4.000 euros vencedor, 2.000 euros para finalista vencido, 500 euros para 3º e 4º lugares), e o restante valor é distribuído na Grande Final. É também atribuído um prémio de 1.000 euros ao jogador com mais golos no torneio.

Todos os jogos da competição são transmitidos em direto no canal da Twitch da Liga Portugal, e posteriormente a análise e os melhores momentos de cada jornada são transmitidos no canal de televisão Sport Tv +. Toda a comunicação da competição é feita essencialmente através de três plataformas principais: website da eLiga Portugal, o Instagram da eLiga Portugal e o canal da Twitch. Pontualmente são usados os canais oficiais da Liga Portugal (Website, Instagram, Facebook e Twitter) para divulgar alguma notícia ou informação particular relacionada com *eSports* e pontualmente são enviados comunicados de imprensa para a comunicação social.

As marcas têm estado atentas ao crescimento da eLiga Portugal, por esta ser uma boa plataforma de marketing para várias marcas chegarem ao público mais jovem. Atualmente a eLiga Portugal conta com marcas como Playstation, Sport TV, PC Componentes e Uber Eats como parceiros de negócio. Esta última é inclusivamente, atual *main sponsor*, sendo a competição denominada por eLiga Portugal Uber Eats.

4.SUMÁRIO EXECUTIVO

A eLiga Portugal é uma competição de *eSports* de futebol virtual, organizada pela Liga Portugal, que junta as Sociedades Desportivas da primeira liga de futebol, para competirem através do videojogo FIFA.

O mundo tem assistido a um crescimento acelerado da indústria de *eSports* nos últimos anos. Este crescimento deve-se especialmente ao rápido desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, que têm provocado alterações profundas nos hábitos de consumo da população mais jovem. Segundo dados da Newzoo (2021b), a audiência global de *eSports* deverá chegar aos 474 milhões de espectadores até ao final de 2021, apresentando um valor de cerca de 1.084 milhões de dólares em receita. A competição de *eSports* da Liga Portugal surgiu assim como uma forma de acompanhar estes movimentos de mercado.

A eLiga Portugal oferece um serviço de entretenimento, baseado em futebol virtual, que tem como objetivo envolver o público jovem com a organização e consequentemente com as Sociedades Desportivas que fazem parte da Liga Portugal.

O público-alvo da competição é composto por jovens portugueses com idades entre os 17 e 34 anos, estudantes ou em início de carreira profissional, que têm gosto por tecnologia, desporto e entretenimento. A organização foca também no mercado B2B com o objetivo de atrair novos parceiros de negócio que valorizem competição.

A comunicação é, portanto, um elemento fulcral no sucesso da competição. Nesse sentido, foi verificado que a eLiga Portugal não está a fazer uso de toda a sua capacidade para entregar da melhor forma a mensagem ao público.

Partindo deste problema, foi desenvolvido o plano de comunicação integrada de marketing, de forma a estruturar a comunicação da competição, e que visa atingir os seguintes objetivos de comunicação:

- Aumentar a notoriedade da competição;
- Fazer crescer a audiência nas transmissões da competição;
- Atrair dois novos parceiros de negócio.

Para atingir os objetivos definidos, foram estabelecidas estratégias para segmentação do público, comunicação interna, posicionamento e definidas mensagens-chave para comunicar com os públicos de interesse.

Tendo em conta os públicos-alvo da competição, foram selecionadas as ferramentas do mix de comunicação que melhor servirão para entregar a mensagem aos mesmos. O principal foco de comunicação baseia-se na produção de conteúdo orgânico para os canais de comunicação digitais.

Para operacionalização dos objetivos de comunicação, foi definido um conjunto de ações de comunicação com vista a serem implementadas durante a época competitiva 2021/2022. As ações foram definidas de forma estratégica para levar os públicos-alvo a passar pelas etapas de reconhecimento da competição, consideração e transformação em consumidores fiéis.

O investimento necessário para colocar em prática as ações propostas é de 109.400€, valor maioritariamente gasto na criação de eventos impactantes para todos os públicos de interesse.

Espera-se que o desenvolvimento das ações indicadas permita atingir os objetivos definidos, auxiliando assim a competição no seu crescimento e reconhecimento.

5. ANÁLISE DE SITUAÇÃO

Segundo Clow e Baack (2017), uma análise de situação para um plano de comunicação integrada de marketing envolve a análise da posição atual da empresa, o seu funcionamento interno, bem como a caracterização do mercado onde esta está inserida. Neste tópico será efetuada a análise interna e externa da eLiga Portugal, focando nos principais aspetos da competição, bem como todos os fatores externos que podem afetar positiva ou negativamente a mesma.

5.1. ANÁLISE INTERNA

A análise interna deverá avaliar as áreas relevantes da organização, traduzindo-as em forças e fraquezas (Belch & Belch, 2017). No contexto de um plano de comunicação integrada de marketing, a análise interna deve ser efetuada de modo a compreender quais as ferramentas que a organização possui para colocar o plano de comunicação em andamento, bem como conhecer os vários *stakeholders* com os quais a organização interage. É igualmente importante fazer uma análise profunda à comunicação que a eLiga Portugal tem adotado, de forma a perceber como poderá evoluir.

5.1.1. Missão, Visão e Valores

A eLiga Portugal, tal como já mencionado anteriormente, é uma competição de *eSports* de FIFA que junta as Sociedades Desportivas da primeira liga de futebol. Sendo um serviço derivado da Liga Portugal, esta competição rege-se de acordo com a Missão, Visão e Valores da organização que a gere.

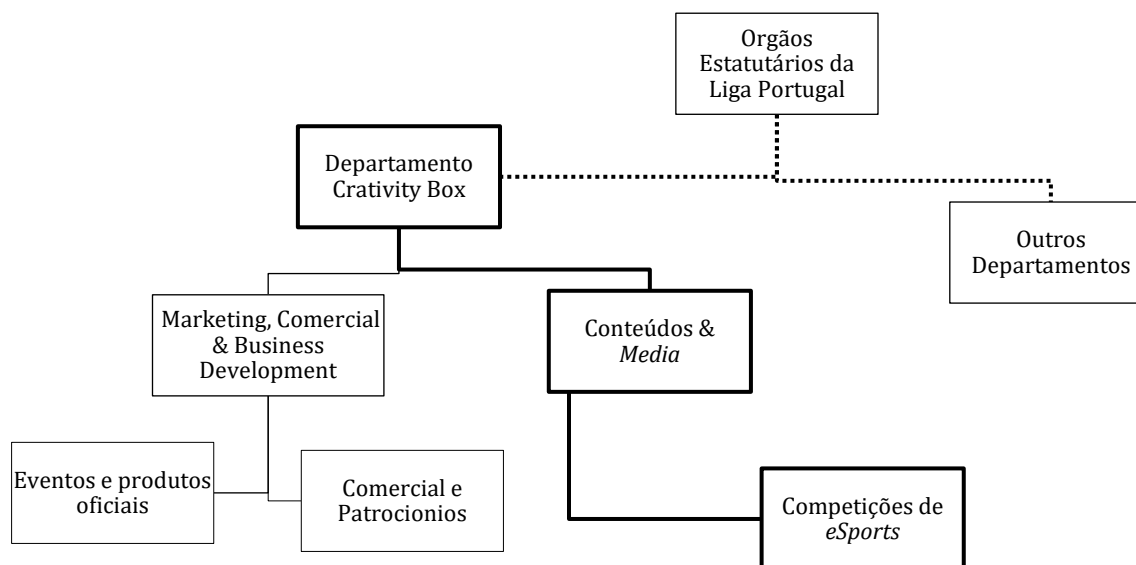
Com uma proposta de valor de “Futebol com Talento”, neste caso, virtualmente falando, o objetivo principal da eLiga Portugal é atrair e envolver o público mais jovem

com as Sociedades Desportivas, entregando assim um serviço, a competição de *eSports*, que se penetra facilmente nas camadas mais jovens.

5.1.2. Organograma

A Liga Portugal é uma grande organização e como tal, está dividida em vários departamentos. As competições de *eSports*, neste caso a eLiga Portugal, está enquadrada dentro da área de Conteúdos & *Media*, que por sua vez está integrada no departamento Creativity Box. Devido à complexidade de toda a árvore hierárquica que compõe a Liga Portugal, o organograma presente na figura 4, apresenta uma visão muito simplificada do mesmo, apenas para situar onde fica inserida a área responsável pelas competições de *eSports* e as restantes áreas que a apoiam.

Figura 4 - Organograma simplificado Liga Portugal



Fonte: Elaboração Própria

A área de gestão das competições de *eSports* atualmente é composta apenas por uma pessoa, o seu responsável Diogo David. Segundo o próprio, todo o trabalho desenvolvido pela eLiga Portugal é apoiado pelo departamento de conteúdos e *media* da Liga Portugal.

Embora esta equipa tenha como foco principal o Futebol Profissional, eles colaboram com a área de *eSports* nomeadamente na criação de todo o conteúdo digital. A área de eventos, apoia os *eSports* a nível de logística de eventos e a área comercial e de patrocínios trabalha em parceria com Diogo David no relacionamento com os parceiros de negócio.

5.1.3. Marketing Mix

Em seguida será apresentado o marketing mix atual da eLiga Portugal. Embora o foco deste projeto seja a variável promocional, é importante analisar todas as outras variáveis de marketing. Tal como indicam Belch e Belch (2017), uma organização pode gastar uma enorme fatia do orçamento em publicidade, promoção de vendas ou outras formas de comunicação de marketing, mas se as restantes variáveis de marketing não forem compatíveis com a promoção, por exemplo se o produto/serviço for de baixa qualidade, ou se a distribuição não for adequada aos consumidores, muito dificilmente o produto/serviço terá sucesso.

5.1.3.1 Serviço

O serviço atualmente oferecido pela eLiga Portugal, é a própria competição de *eSports* de FIFA.

A competição junta os melhores jogadores nacionais de FIFA competitivo, onde os encontros acontecem em três fases distintas: temporada de inverno, temporada de primavera e grande final. Essa distribuição faz com que acabe por ser um serviço sazonal que aparece apenas em determinados meses. De acordo com o modelo adotado na última edição, a competição ocupa os meses de novembro e dezembro (temporada de inverno), e março e abril (temporada de primavera e grande final).

A eLiga Portugal produz a competição e faz a transmissão da mesma para os seus consumidores, portanto o serviço que chega ao consumidor final insere-se na categoria de entretenimento/lazer, sendo este um conteúdo audiovisual.

A organização de *eSports* da Liga Portugal oferece ainda outro serviço, a eAllianz Cup, taça da liga de *eSports*, que está inserida na *fan zone* do evento Allianz Cup, e que se realiza no final do mês de janeiro.

5.1.3.2 Preço

O preço é uma variável não utilizada no contexto do consumidor final, ou seja, o serviço, em conteúdo audiovisual, é de acesso totalmente gratuito. O consumidor apenas necessita de um computador ou dispositivo móvel e acesso à internet para poder ter acesso ao conteúdo.

Ainda assim, a variável preço está presente, no contexto da competição, nomeadamente: nos prémios que são atribuídos aos vencedores da eLiga Portugal - tal como já mencionado anteriormente, esta última edição contou com um *prizepool* de 50.000 euros; e no valor monetário vindo dos patrocínios.

5.1.3.3 Distribuição

Tratando-se de uma competição de *eSports*, em que o serviço prestado é a transmissão audiovisual desse conteúdo em direto, a distribuição faz-se através da plataforma de *streaming* dedicada a *gaming* e *eSports*, a Twitch. Esta plataforma de *streaming* é diferenciada das demais, pois sendo direcionada a conteúdo *gaming*, permite uma maior interação entre o *streamer* e os espectadores (Hilvert-Bruce et al., 2018), oferecendo assim uma experiência mais interativa aos consumidores.

Os melhores momentos de cada jornada são compilados num resumo com comentários e análise por parte dos comentadores da competição, e é transmitido no final de cada jornada, no canal de televisão dedicado a desporto, Sport TV +.

Em momentos especiais, como por exemplo o jogo de uma grande final, o conteúdo pode ser transmitido simultaneamente no canal de Liga Portugal na Twitch, e na conta de Facebook da Liga Portugal.

Os canais de distribuição assumem um sistema híbrido, pois funcionam como canais de distribuição e promoção da competição.

5.1.3.4 Promoção

A promoção da competição é um dos pilares para o sucesso da eLiga Portugal. Sendo que o projeto visa desenvolver um plano de comunicação integrada de marketing para a eLiga Portugal, esta variável merece uma importante análise, que será realizada de forma mais pormenorizada no tópico 5.1.5.

Em traços gerais, a promoção atual da eLiga Portugal é feita essencialmente através de três plataformas principais: website da eLiga Portugal (esports.ligaportugal.pt), o Instagram da eLiga Portugal ([@eligaportugal](https://www.instagram.com/eligaportugal)) e o canal da Twitch ([twitch.tv/ligaportugal](https://www.twitch.tv/ligaportugal)).

Pontualmente são usados os canais oficiais da Liga Portugal (Website, Instagram, Facebook e Twitter) para divulgar alguma notícia ou informação particular relacionada com *eSports* e são enviados comunicados de imprensa para a comunicação social.

5.1.3.5 Pessoas

A variável pessoas tem grande destaque no bom funcionamento da eLiga Portugal. Aqui inserem-se o responsável de *eSports* da Liga, Diogo David, toda a estrutura de *backoffice* que põe a transmissão em funcionamento e por fim as caras do espetáculo, aqueles que são as personagens principais no espetáculo.

Sendo este um serviço maiormente virtual, tendo em conta que se trata de um jogo virtual, transmitido de forma digital, a componente humana inserida no espetáculo torna-se relevante para humanizar e para trazer maior entretenimento ao conteúdo que está a ser transmitido.

Nesse sentido, as caras do espetáculo ocupam três postos distintos: jogadores, *casters* e apresentador.

Os **jogadores** são os principais atores do espetáculo. São eles que defendem as cores dos vários clubes e que controlam os bonecos virtuais dentro da arena de FIFA, proporcionando momentos de glória com o comando na mão e promovendo o melhor do FIFA nacional a nível competitivo. Da mesma forma que no futebol tradicional se vibra com os golos e os passes magistrais de qualquer jogador, no jogo de futebol

virtual os espectadores ficam em êxtase com o que os jogadores são capazes de fazer através do comando.

Os **casters** são os narradores/comentadores das competições. Estes são as vozes responsáveis por transmitir ao espectador a emoção e a energia dos *eSports*, fazendo a narração e análise do que está a acontecer durante o jogo. Com o crescimento das transmissões de *eSports*, os *casters* ganharam um papel fundamental no cenário, pois cabe a eles informar, entreter e interagir com a audiência, tornando assim a experiência mais rica. No cenário de FIFA em Portugal, existem alguns *casters* com qualidade acima da média e com uma grande capacidade de entreter a audiência. Nesta última edição, os *casters* escolhidos foram Bruno “SyFoe” Branco, Alexandre “Archarom” Maia e Armando Vale, todos eles com uma grande reputação junto da comunidade de FIFA em Portugal.

Por fim, o **apresentador**. Este tem também um papel importante na transmissão. Ele é responsável por dirigir a transmissão, fazer os momentos de passagem entre os *casters* e os jogos e fazer as entrevistas aos jogadores, quando estes jogam no estúdio. Nesta última edição, a eLiga Portugal contou com Marina “Pamufa” Sousa como apresentadora.

5.1.3.6 Processos

Os processos estão presentes em todo o trabalho feito em *backoffice* para que a transmissão vá para o ar sem qualquer falha. Desde a conexão correta das consolas onde os jogadores vão jogar, à transmissão da imagem no canal da Twitch, ou aspetos como a qualidade de imagem e som, tudo isto são processos, que estando bem estabelecidos internamente, vão fazer chegar um melhor serviço ao consumidor.

Nesta última edição por exemplo, houve alguns problemas relativamente aos processos, especialmente na temporada de inverno. Aspetos como desfasamento entre som-imagem, ou a transmissão de jogos indeferidos, ou seja, que já tinham sido jogados previamente, e estavam apenas a transmitir a gravação, foram alguns processos que deixaram a audiência frustrada. Ciente dessas falhas de processos, a organização da

eLiga entretanto resolveu essas questões, entregando aos consumidores um melhor serviço nos torneios posteriores.

5.1.3.7 Evidências Físicas

As evidências físicas são representadas através de elementos tangíveis que tornam o serviço mais apelativo e remetam o consumidor para a marca.

No caso da eLiga Portugal, contam como evidências físicas, os jogadores, que estão sempre vestidos com algum adereço do clube que representam, o que leva a uma maior envolvimento do espectador com as Sociedades Desportivas representadas na competição. No desenrolar da competição aparecem também a Playstation e comandos que remetem o espectador para os jogos eletrónicos. Os prémios atribuídos, como os cheques de valor monetário atribuído aos vencedores e o troféu de final de época são outros elementos que contam como evidências físicas.

O logotipo da competição “eLiga Portugal” está presente nas transmissões, website e redes sociais, é também considerado um forte elemento de associação à marca.

5.1.4. Ambiente Transacional

O ambiente transacional diz respeito a um conjunto de elementos externos à eLiga Portugal, mas que interagem diretamente com a mesma, influenciando assim o serviço. Neste tópico será analisado o consumidor, a comunidade e os parceiros de negócio, de forma a compreender como estes interagem com a eLiga Portugal.

5.1.4.1 Atuais Consumidores

O consumidor é um dos pontos principais no ecossistema de *eSports*. Tal como demonstrado no infográfico presente no anexo 1, há vários *stakeholders* importantes na indústria de *eSports*, sendo que o consumidor, representado por *consumers* no

infográfico, é um dos pilares para o seu funcionamento e para a crescente evolução da indústria.

A eLiga Portugal está a crescer a passos largos. Segundo dados recolhidos a 22 de abril, a conta do Instagram tem 11.467 seguidores e canal da Twitch conta com 19.183 seguidores (TwitchTracker, 2021).

Através de dados disponibilizados pela eLiga Portugal, o público que tem contacto com a competição, seja nas redes sociais, seja a assistir a transmissões na Twitch, é constituído essencialmente por jovens, maioritariamente com idade compreendida entre os 17 e os 35 anos (correspondem a 75% da audiência total). A audiência é largamente representada por indivíduos do sexo masculino, sendo que este género representa 90% das pessoas.

5.1.4.2 Comunidade

Uma comunidade normalmente é formada por um grupo de indivíduos que tem algo em comum. No contexto de *gaming* e *eSports*, as comunidades são compostas por indivíduos que têm interesse pelos jogos, que querem partilhar informação, socializar entre si e fazer a comunidade crescer.

Em Portugal, as comunidades de *gaming* e *eSports* dividem-se por jogos, ainda assim há um grande respeito e partilha entre as várias comunidades.

No caso do jogo FIFA, a comunidade portuguesa tem crescido nos últimos anos, havendo cada vez mais fãs da modalidade e estando esta cada vez mais organizada. Sendo que se trata de uma comunidade de *eSports*, esta move-se especialmente em meios digitais, como redes sociais, plataformas de transmissão de conteúdo e websites de informação dedicados a *eSports*.

A comunidade é formada por vários intervenientes que têm um grande impacto no crescimento da mesma e conseqüentemente no desenvolvimento da modalidade. Dos vários intervenientes, é possível destacar: os jogadores amadores e profissionais, as equipas e organizações de *eSports*, os *streamers* que se tornaram criadores de conteúdo e influenciadores da comunidade, os *casters*, ou as plataformas de cobertura de FIFA em Portugal.

Os jogadores, amadores e profissionais, beneficiaram muito com o aparecimento de organizações como a FPF eFootball, que surgiu em 2017 com o propósito de juntar a comunidade de futebol virtual em Portugal, e fomentar a competição entre os membros, sempre na tentativa de desenvolver a prática de *eSports* de futebol virtual (FPF eFootball, 2021). Outras organizações, tais como TS Warrior, criada por Eduardo “Toto” Salvio, antigo jogador do SL Benfica; DiogoJota eSports, criada pelo jogador de futebol português Diogo Jota, ou a Betclíc Apogee, criada em parceria entre a empresa de apostas desportivas Betclíc e a organização portuguesa Apogee, são apenas alguns exemplos de organizações que vieram acrescentar mais competitividade, mais profissionalismo e acima de tudo deram maior credibilidade ao cenário de FIFA competitivo em Portugal, o que beneficia também o crescimento da comunidade. Igualmente importante foi o aparecimento de várias equipas de *eSports*, criadas pelos clubes de futebol em Portugal (Fraglíder, 2020; Público, 2020).

Os *streamers* assumiram também um papel importante junto da comunidade, devido à grande envolvência que criam com os fãs, através do conteúdo que produzem. Normalmente fazem transmissão ao vivo de conteúdo relacionado com o FIFA, nos seus canais pessoais da Twitch e interagem com uma grande quantidade de público. João “joliveira10” Oliveira é um caso de sucesso na comunidade, com uma vasta legião de seguidores. Analisando dados de março de 2021, disponibilizados pelo website SullyGnome (2021), “joliveira10” teve uma média de 2.431 espectadores a assistir aos seus conteúdos de FIFA em direto. Este é apenas um dos nomes de sucesso, mas há mais casos, tais como Diogo “tuga810” Pombo, Diogo “Move Mind” da Silva, ou Gonçalo “BombNuker” Migueis que são igualmente influentes junto da comunidade de FIFA.

As plataformas de cobertura de conteúdos de *eSports*, que dão destaque ao FIFA, também têm sido um pilar importante no crescimento da modalidade. Estas plataformas são responsáveis pela partilha de notícias sobre a atualidade do FIFA e das competições que envolvem jogadores portugueses. Neste ponto, é importante destacar projetos como a RTP Arena (arena.rtp.pt), Advnce (advnce.sic.pt), Fraglíder (fraglider.pt) ou páginas na rede social Twitter, tais como B24 eSports ou FIFA Português Competitivo.

Aliás, no que diz respeito a redes sociais, é possível afirmar que a comunidade de FIFA tem uma grande preponderância no Twitter, pelo facto de esta rede social ser um

espaço amigável para troca de opiniões sobre temas e tendências atuais. No ecossistema de *eSports* em geral, o Twitter é uma das redes sociais com taxas mais altas de interação e onde todos os *streamers*, *youtubers*, jogadores profissionais, organizações de *eSports* e produtores de videojogos têm a sua conta e interagem com os fãs (Gannon-Pitts, 2020).

Em Portugal, grande parte dos jogadores profissionais de FIFA competitivo usam as contas pessoais do Twitter para partilhar os seus resultados em torneios e lançar opiniões sobre a atualidade do FIFA. Analisando os jogadores que participaram nesta última edição da eLiga Portugal, praticamente todos eles têm conta no Twitter, e são ativos nesta rede social. Pelo facto de ser uma rede social com um número mais reduzido de utilizadores, é mais fácil para a comunidade de FIFA se organizar e comunicar entre si.

A comunidade tem assim, um papel fundamental para o crescimento do FIFA em Portugal, pois tem vários atores que trabalham em prol do seu desenvolvimento, de forma que o cenário competitivo seja cada vez mais reconhecido.

5.1.4.3 Parceiros de Negócio

Os parceiros de negócio são muito importantes para a eLiga Portugal, pois atribuem uma maior credibilidade à competição e permitem à mesma fazer encaixes financeiros importantes para a sua sustentabilidade.

Nesta última edição, a eLiga Portugal contou com Allianz, Playstation Portugal, Sport TV, PC Componentes e Uber Eats como parceiros de negócio.

A parceria com a Allianz está englobada no contexto do grande evento da Liga Portugal, a Allianz Cup. A relação de parceria funciona apenas nesta competição, onde a eLiga Portugal tem o torneio eAllianz Cup, que está inserido na *fan zone* do evento principal.

A parceria entre a eLiga Portugal e a Playstation Portugal acontece desde a primeira edição da competição. Esta é uma parceria importante pois é a marca que faz chegar o material de jogo, neste caso as consolas e comandos.

A Sport TV tornou-se parceira de negócios da eLiga Portugal no início desta última edição. A relação entre eles permite à eLiga Portugal ter maior visibilidade nos canais tradicionais, ao mesmo tempo que a Sport TV fica a ganhar pois oferece um produto destinado a um público mais jovem. Com esta parceria, a eLiga Portugal tem um bloco horário no canal aberto Sport TV + onde transmite um programa de resumo e análise de jornada, de cada jornada da eLiga Portugal.

A PC Componentes estabeleceu parceria com a eLiga Portugal à entrada para a temporada de primavera desta última edição. A loja online de informática, que tem um vasto leque de produtos de *gaming*, apoia a eLiga Portugal com material e oferece códigos de desconto especiais para os clientes que chegam através da eLiga Portugal. Para além disso, a eLiga Portugal também faz passatempos para oferta de produtos *gaming* da PC Componentes, através da página do Instagram.

A Uber Eats tornou-se *main sponsor* da eLiga Portugal também à entrada para a temporada de primavera desta última edição, alterando o nome da competição a partir desse momento para eLiga Portugal Uber Eats. Esta é uma importante parceria pois trata-se de uma marca de renome internacional, de entrega de refeições online. A relação entre a eLiga Portugal e Uber Eats oferece aos consumidores códigos com 12 euros de desconto para refeições a partir de 15 euros, válidos para novos clientes.

A associação de várias marcas à eLiga Portugal, comprova importância que uma competição de *eSports* pode ter na comunicação estratégica das marcas com o público jovem. No que diz respeito detalhes de valores monetários envolvidos nas parcerias, os mesmos não foram apurados.

5.1.5. Análise da Comunicação

A variável comunicação, tal como já indicado, é um dos pilares mais importantes para o sucesso da eLiga, pois funciona como alavanca para potenciar toda a qualidade da competição. Um programa de comunicação e promoção eficaz, focado nos públicos de interesse, deverá permitir o desenvolvimento e crescimento da mesma e assim

chegar a um público mais alargado, e consequentemente atrair mais marcas de renome que tenham interesse em criar parcerias estratégicas com a eLiga Portugal.

Sendo o objetivo principal deste projeto, o desenvolvimento de um plano de comunicação integrada de marketing, é importante fazer uma revisão a toda a comunicação que tem sido efetuada pela eLiga Portugal.

A comunicação é feita essencialmente em meios digitais, através de três plataformas principais: website da eLiga Portugal, o Instagram da eLiga Portugal e o canal da Twitch. Pontualmente são usados os canais oficiais da Liga Portugal (Website, Instagram, Facebook e Twitter) para divulgar alguma notícia ou informação particular relacionada com *eSports*, e são também enviados comunicados de imprensa para a comunicação social.

5.1.5.1 Website eLiga Portugal

O website da eLiga Portugal funciona essencialmente como divulgador de informações da competição. Este recebe cerca de 137 visitas mensais, de acordo com dados analisados no Ubersuggest (2021) e é responsivo em todas as plataformas. Com um formato simplista, neste portal é possível ter acesso a uma panóplia de informações, tais como:

- Regulamento – regulamento oficial da competição eLiga Portugal;
- Equipas – no separador “jogadores” é possível consultar todas as equipas que fazem parte da competição, juntamente com fotos e nome dos jogadores que compõem cada equipa;
- Calendário – é apresentado o calendário dos jogos da fase de grupos das temporadas de inverno e primavera;
- Classificação – é apresentada a classificação das equipas na fase de grupos da temporada de inverno e primavera. Não tem qualquer informação relativamente à fase de *playoffs* de cada temporada;
- Notícias - este separador reencaminha o utilizador para as publicações informativas de *eSports* no site oficial de Liga Portugal;
- Links de acesso ao canal de *streaming* e redes sociais.

Sendo o website uma plataforma de divulgação de informações acerca da competição, este poderá ter um melhor aproveitamento no futuro. Alguns aspetos poderão ser melhorados, como por exemplo: mais informação sobre Sociedades Desportivas e jogadores; informação completa sobre fase de *playoffs* das diferentes temporadas; estatísticas de golos marcados por cada jogador, tendo em conta que é atribuído um prémio monetário ao melhor marcador da competição; partilha de informação relativa à distribuição dos prémios monetários, pois traz mais credibilidade à competição; dar mais ênfase aos patrocinadores/ parceiros de negócio.

5.1.5.2 Instagram

O Instagram é o principal meio de comunicação social que a eLiga Portugal utiliza para se aproximar dos consumidores e para promover a competição. Tem sido feita uma grande aposta nesta rede social, onde os consumidores podem acompanhar a par e passo todos os desenvolvimentos da competição e envolver-se com a mesma.

A conta do Instagram atualmente tem 11.467 seguidores (dados recolhidos a 22 de abril) e 457 publicações feitas. Tem uma média de 528 “corações” nas publicações e uma média 2.297 visualizações nos vídeos, mas com uma percentagem baixa de comentários, contando com uma média de 1 comentário por publicação. Estes dados permitem atingir um *engagement rate* de 4,64%, o que significa uma alta taxa de interação. O número de seguidores mais que duplicou durante esta última edição da eLiga Portugal, pois no início da competição contava com cerca de 5.000 seguidores.

Tal como indicado anteriormente, a conta do Instagram faz toda a cobertura da competição, sendo bastante completa. Aqui são anunciados os jogos de cada jornada, resultados dos jogos, tabela classificativa e muitas fotos do acompanhamento da competição. O conteúdo é ouro, e aqui tem sido muito bem entregue aos seguidores, fazendo com que a taxa de interação com a audiência seja elevada.

A funcionalidade de *stories* é utilizada para partilhar fotos dos jogos frente-a-frente e seus respetivos resultados. Posteriormente os resultados são colocados no perfil do Instagram, sendo organizados jornada a jornada através da funcionalidade de destaques.

Pontualmente é feita a divulgação de passatempos, de forma a promover os produtos dos parceiros de negócio, como Uber Eats e PC Componentes.

É importante salientar que o crescimento que a conta de Instagram tem tido, é gerado através de tráfego orgânico, não tendo qualquer conteúdo pago para atingir uma maior audiência. Desenvolver conteúdo orgânico a par com algumas publicações pagas e segmentadas de acordo com o público de interesse da eLiga, poderá levar a um crescimento mais rápido da página nesta rede social.

Em suma, a conta do Instagram tem uma grande importância para o crescimento e desenvolvimento da competição e tem sido muito bem utilizada na promoção e comunicação com a audiência.

5.1.5.3 Twitch Liga Portugal

A conta da Twitch da Liga Portugal tem como principal função a transmissão dos jogos da competição. Apesar de ser principalmente um canal de distribuição do serviço, é também uma importante plataforma de comunicação e promoção da eLiga Portugal.

O canal da Liga Portugal nesta plataforma de *streaming* conta atualmente com 19.183 seguidores (dados recolhidos a 22 de abril). Este conheceu um grande crescimento durante a última edição da competição. Para efeitos de comparação, foram analisados dados do canal através do website TwitchTracker (2021). No início da última temporada competitiva, em novembro de 2020, o canal contava com 6.331 seguidores, com 101 horas de vídeo transmitidas até essa data, tendo atingido cerca de 64 mil visualizações no canal, onde a média de espectadores por transmissão era de 258.

Por outro lado, ao longo da última edição, ou seja, no espaço compreendido entre o início de novembro de 2020 e 22 de abril de 2021, o canal obteve 12.282 seguidores, contado com 100 horas de transmissão de vídeo durante este período, tendo atingido as 132 mil visualizações no canal, com uma média de 816 espectadores por transmissão.

Estes números comprovam o crescimento da audiência no canal da eLiga Portugal, que foi possível devido a uma forte aposta na competição na última temporada.

O facto de o canal contar com uma audiência cada vez mais alargada, beneficia o crescimento da competição e faz com que as marcas parceiras estejam cada vez mais expostas aos olhos do público que pretendem atingir, obtendo assim melhores resultados.

É importante continuar a haver uma divulgação das transmissões da Twitch através de outras redes sociais, como o Instagram, que atraem os espectadores para o canal. Dentro do próprio canal da Twitch, há ainda assim aspetos que podem ser melhorados, tais como a divulgação das marcas parceiras através do painel de informações do canal.

5.1.5.4 Canais oficiais Liga Portugal

Os canais oficiais da Liga Portugal, o Facebook, Instagram e Twitter, são utilizados de forma pontual para partilhar alguma informação relevante da eLiga Portugal.

Normalmente são feitas publicações nas redes sociais da Liga Portugal para anunciar jogos de final de temporada ou para felicitar os respetivos vencedores da temporada de inverno, primavera e grande final. As publicações pontuais nos canais oficiais da Liga Portugal funcionam para compreender a adesão de novos públicos à vertente de *eSports*.

A título de exemplo, o evento “Grande Final” da última edição da eLiga Portugal, foi transmitido em simultâneo no canal da Twitch e Facebook oficial da Liga Portugal, em forma de teste. A transmissão atingiu as cerca de 5.300 visualizações na conta do Facebook.

5.1.5.5 Outras formas de comunicação

A eLiga Portugal utiliza ainda outras formas de comunicar com o público, para além dos meios digitais indicados anteriormente, sendo elas através do canal Sport TV + e através de comunicados de imprensa.

Através do canal Sport TV +, a eLiga Portugal transmite um programa de resumo e análise de cada jornada, nas semanas em que há jogos da competição. Ainda que este seja um canal de distribuição do serviço, funciona também como meio de promoção da

competição e é uma forma de a competição estar também presente nos canais tradicionais e assim chegar a um público mais alargado.

Os comunicados de imprensa, denominados de *press releases*, são também uma importante ferramenta utilizada pela eLiga Portugal para comunicar. Neste caso, os comunicados de imprensa são utilizados normalmente para anunciar o início da competição, vencedores da competição ou novas parcerias de negócio, e são enviados especialmente para a comunicação social ligada ao desporto.

5.1.5.6 Aspetos a ter em conta

No decorrer da análise de comunicação atual, foi possível detetar alguns aspetos a ter em conta e que são possíveis de melhorar no futuro. De forma a sistematizar a informação, serão enumerados alguns aspetos a ter em conta:

- Necessidade de melhorias no website de forma a torná-lo mais dinâmico e atualizado;
- Possibilidade de criação de anúncios pagos no Instagram para impactar uma maior audiência;
- Aproveitar o painel de informação do canal da Twitch para publicitar marcas parceiras;
- Não existe conta da eLiga Portugal na rede social Twitter, onde a comunidade de *eSports* é bastante ativa;
- Canal no Youtube pode ser importante para partilhar conteúdos sobre jogadores e equipas, de forma a envolver o público;
- Não é utilizada ferramenta de email marketing, o que poderia ser um bom acrescento.

5.2. ANÁLISE EXTERNA

A análise externa terá um grande impacto na tomada de decisões nos passos posteriores. Primeiro de tudo é importante compreender exatamente como funciona o mercado, analisando aspetos como a sua dimensão, taxa de crescimento e tendências de mercado. Em seguida é importante também analisar os concorrentes e confirmar de que forma estes se comportam. Posteriormente para finalizar a análise externa será efetuada a análise de fatores macro ambientais, através da análise PEST.

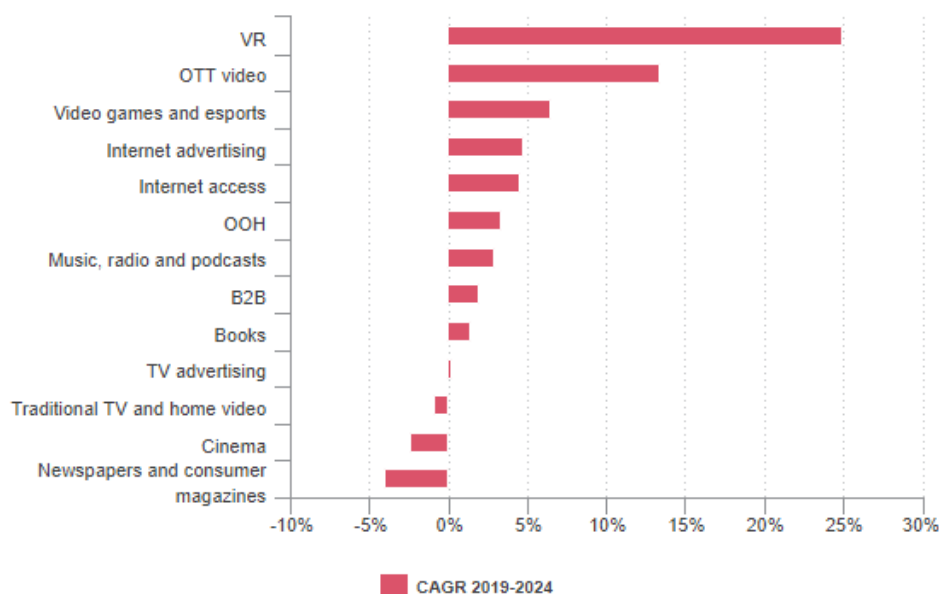
5.2.1. Análise de Mercado

De forma a compreender o funcionamento do mercado em que se insere a eLiga Portugal, é importante desenvolver conhecimentos em dois níveis distintos. Se numa perspetiva mais concreta, a eLiga Portugal é uma competição que se insere na indústria de *gaming* e *eSports*, a nível macro esta indústria faz parte de uma área ainda maior que é a de *media* e entretenimento. Por conseguinte, será efetuada uma breve contextualização da área de *media* e entretenimento, através de dados de um estudo anual da PwC (PricewaterhouseCoopers), passando em seguida para uma análise mais aprofundada da indústria de *gaming* e *eSports*.

5.2.1.1 *Media* e Entretenimento

No estudo anual intitulado “Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024”, a PwC (2020) faz uma análise global à área de *media* e entretenimento, onde inclui catorze segmentos de mercado que fazem parte desta área, tais como: livros; Business-to-Business (B2B); cinema; consumo de dados; acesso à internet; publicidade na internet; música, rádio e podcasts; jornais e revistas de consumo; vídeo OTT; publicidade fora de casa (OOH); TV tradicional e vídeos domésticos; publicidade em televisão; videojogos e *eSports*; e realidade virtual (VR).

Gráfico 1 - Taxa de crescimento anual composta (CAGR) 2019-2024, media e entretenimento



Fonte: PwC Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024

O gráfico 1 apresenta a taxa de crescimento anual composta dos segmentos de *media* e entretenimento. Esta taxa (CAGR) mede a previsão de retorno de um investimento, num determinado período de tempo.

É possível verificar que os segmentos de realidade virtual (VR), vídeo OTT e videojogos e *eSports* têm maiores perspectivas de crescimento nos próximos anos, algo que, em certa medida, é impulsionado pela COVID-19, que acelerou radicalmente a transição dos consumidores para produtos e serviços digitais e desencadeou uma mudança disruptiva, positiva e negativa, em muitos dos meios de comunicação. A área de *media* e entretenimento tornou-se assim mais virtual, mais remota e mais pessoal, com os efeitos da pandemia a provocarem viragens na área, que, em condições normais, só deveriam acontecer dentro de alguns anos (PwC, 2020).

Por outro lado, os setores que foram obrigados a fechar devido às restrições impostas pela pandemia, saem como os mais afetados, como por exemplo concertos de música ao vivo, festivais, feiras e cinema. Aliás, o cinema terá grandes perdas, não só pelo facto de ter fechado devido aos efeitos da pandemia, mas também porque os consumidores encontraram outros produtos/ serviços de entretenimento e lazer que substituem a sétima arte, como conteúdos VOD (Video on Demand) distribuídos em serviços OTT, e o *live streaming* de conteúdos como videojogos, entre outros.

Por exemplo, em Portugal as receitas de cinema decresceram cerca de 62%, entre 2019 e 2020. Em contraste, a subscrição de conteúdos VOD aumentou 35% em território nacional, registando uma tendência crescente que deverá manter-se até 2024. Também os serviços OTT aumentaram as receitas entre 2019 e 2020 em 29% em território nacional, como consequência de a população estar mais tempo fechada em casa (PwC, 2020).

A nível global, a pandemia levou a uma queda de 5,6% nas receitas de *media* e entretenimento, em 2020, comparativamente com o ano anterior, o que se traduz em mais de 120 mil milhões de dólares em termos absolutos. Ainda assim, a consultora prevê uma trajetória de crescimento no setor até 2024, com um crescimento das receitas globais na ordem dos 2,8%. Em Portugal, as receitas nesta área deverão crescer 6,2% (PwC, 2020).

A recuperação económica será gradual, mas consistente para a maioria dos setores na área de *media* e entretenimento. A migração dos consumidores para o digital trará consigo novas oportunidades no curto-médio prazo, onde os setores nativos digitais estarão um passo à frente dos restantes (PwC, 2020).

5.2.1.2 *Gaming e eSports*

Gaming e *eSports* são uma indústria que tem estado em crescimento acelerado durante os últimos anos e a previsão é de que continue a crescer nos próximos anos, de acordo com os dados do relatório da PwC (2020) acima representados e também de acordo com dados da Newzoo (2020a, 2021b), a maior especialista em estudos de mercado de *gaming* e *eSports*.

Em Junho de 2020, já depois de avaliar alguns impactos provocados pela pandemia da COVID-19, projeções da Newzoo (2020a) apontavam para um total de 2,7 mil milhões de jogadores (inclui *gaming* e *eSports*) em todo o mundo no final de 2020, o que representa um aumento de 135 milhões em relação ao ano anterior. Embora sendo dados gerais que englobam qualquer jogador de jogos virtuais, seja através de smartphone, tablet, computador ou consolas, estes números mostram a dimensão da

indústria e o grande número de consumidores que poderão estar mais predispostos a ter interações com os *eSports*.

As projeções da Newzoo (2021b) apontam para que a audiência global de jogos ao vivo (consumidores de transmissões de videogames) atinga este ano os 728,8 milhões de consumidores, crescendo 10% relativamente ao ano anterior. Até 2024, as estimativas apontam a um crescimento de 9,2%, para 920,3 milhões em termos absolutos. Um maior tempo passado em casa devido às restrições impostas pela pandemia, acelerou o interesse em conteúdos de *streaming*, levando o público a crescer cerca de 11,7% globalmente entre 2019 e 2020. Os canais de *streaming*, especialmente em plataformas como Twitch e Youtube, funcionaram como comunidades sociais de interação entre consumidores, algo que foi um fator chave para o crescimento da audiência.

Relativamente a receitas provenientes desta indústria, a Newzoo (2020a) apontava para números bastante significativos, onde indicava que a indústria global dos jogos deveria gerar 159,3 mil milhões de dólares em 2020, representando um crescimento de 9,3% relativamente ao ano anterior. Está previsto até 2023, chegar aos 200 mil milhões de dólares em receita. Analisando por zonas geográficas, confirma-se que a região Ásia-Pacífico segue vários passos à frente de qualquer outra região. Estava previsto gerarem receitas no valor de 78,4 mil milhões de dólares em 2020, representando assim 49% do mercado global dos jogos. É de conhecimento geral que este território se encontra numa fase bastante mais avançada em relação a *gaming* e *eSports*, onde a indústria já está bastante consolidada. Segue-se a América do Norte com a previsão de gerar 44,7 mil milhões de dólares em receitas em 2020, 26% do total. A fechar o pódio aparece a Europa, com a produção de receitas na ordem dos 29,6 mil milhões de dólares, 19% do total. Com um crescimento 7,8% face ao ano anterior, representa a média de crescimento mais baixa entre as regiões mundiais, ainda assim pode ser visto como uma oportunidade para desenvolvimento do mercado (Newzoo, 2020a).

Dentro da indústria de *gaming* e *eSports*, é possível ainda desdobrar os dados e analisar especificamente segmentos como *eSports* e *live streaming*, que têm uma relevância ainda maior para o estudo de caso.

Os *eSports* possuem um multifacetado ecossistema, complexo e variado, composto por vários *stakeholders* tais como: empresas produtoras de jogos (ex: Epic Games, Activision Blizzard, Electronic Arts Inc.); equipas de *eSports*; consumidores; jogadores profissionais/ *influencers*; organizadores de eventos; patrocinadores; e plataformas de transmissão de *eSports* (ex: Twitch, Youtube e Facebook Gaming). É uma grande variedade de *stakeholders* e cada um deles tem um papel único a desempenhar. Para uma melhor análise do ecossistema de *eSports* é importante ver o anexo 1, presente na secção de anexos deste relatório. No infográfico do anexo 1, é possível compreender como se interligam os *stakeholders* e como o valor agregado e o dinheiro flui entre eles.

As receitas globais de *eSports* apresentam números bastante significativos. Dados da Newzoo (2021b), indicam que a receita atingirá em 2021 os 1.084 milhões de dólares, apresentando um crescimento de 14,5% relativamente a 2020. Estima-se que em 2024 o segmento dos *eSports* chegará aos 1,6 mil milhões de dólares em receita, representando um CAGR de 11,1% (ver anexo 2).

A audiência global de *eSports* deverá chegar aos 474 milhões de espectadores até ao final de 2021, o que representa mais de 50% da audiência total de transmissões de videojogos, os 728,8 milhões de consumidores já indicados anteriormente. A audiência de *eSports* divide-se em dois grandes grupos: o grupo de entusiastas que serão cerca de 234 milhões, e os espectadores ocasionais, 240 milhões. A audiência global de *eSports* deverá continuar a crescer com um CAGR de 7,7%, devendo atingir os 577,2 milhões de espectadores em 2024 (ver anexos 3 e 4).

Dentro dos vários jogos transmitidos, o FIFA 21 está entre os 20 jogos mais vistos na Twitch durante os primeiros meses de 2021, contabilizando 130 milhões de horas vistas por espectadores. Para efeitos de comparação, o primeiro lugar é ocupado pelo jogo League of Legends, contabilizando 470 milhões de horas de janeiro a março de 2021 (Newzoo, 2021b).

As empresas estão cada vez mais atentas ao crescimento dos *eSports* e da sua audiência, como comprovam os dados relativos à proveniência das receitas, presentes no anexo 5. Dos 1.084 milhões de dólares previsivelmente gerados em 2021, 75% (833,6 milhões de dólares) são provenientes de direitos de *media* e patrocínios.

Tendo em conta as projeções da Newzoo (2021b) que confirmam o crescimento dos *eSports* e da sua audiência ano a ano, haverão cada vez mais marcas a entrarem na indústria dos *eSports*, enquanto patrocinadores.

5.2.1.3 O panorama nacional de *gaming* e *eSports*

Os dados quantitativos existentes relativos a *gaming* e *eSports* em Portugal, podem estar já estar fora datados, visto que já são de 2019, ainda assim serão apresentados em seguida para ter-se uma ideia do panorama nacional. Em 2019, a população online em Portugal contava com números a rondar os 8,52 milhões de utilizadores com acesso à internet (Newzoo, 2021a). Dados da Marktest (2020) indicam que 76% dos portugueses com mais de 15 anos, tinham acesso à internet em 2020, ainda que de forma esporádica.

A população que jogava jogos virtuais chegava aos 5,04 milhões em 2019. A nível de receitas, Portugal gerou 343 milhões de dólares no mercado global de videojogos. No que diz respeito à audiência em transmissão de videojogos, Portugal contou em 2019 com 1,43 milhões de espectadores, sendo que destes, 793 mil assistiam a *eSports* (Newzoo, 2021a).

Embora a indústria de *eSports* em Portugal apresente números bastante reduzidos, até mesmo comparando com outros países europeus, é importante salientar que nos últimos três anos, o setor em Portugal tem evoluído bastante, rumo a uma maior profissionalização.

No cenário competitivo de FIFA em específico, este crescimento é ainda mais evidente. Tal como já indicado anteriormente, a entrada de organizações como FPF eFootball, eLiga Portugal, organizações criadas por jogadores de futebol e a entrada de vários clubes de futebol portugueses no cenário competitivo, trouxeram uma maior credibilidade, mais competitividade e mais profissionalismo para o cenário de *eSports* de FIFA em Portugal, facto que potenciou o seu crescimento.

5.2.2. O Consumidor de *eSports*

Ao longo da análise efetuada à indústria de *gaming* e *eSports*, já foi possível compreender a quantidade de pessoas que jogam videojogos, tal como a dimensão da audiência que assiste a transmissões de conteúdo relacionado com jogos. No entanto ainda se sabe pouco acerca do perfil destes consumidores, para além da faixa etária predominante.

Infelizmente são escassos os dados recentes relativamente ao perfil do consumidor português de videojogos. Tal como indicado anteriormente, dados da Newzoo (2021a) sobre Portugal, apontam que em 2019 cerca de 5,04 milhões de pessoas jogavam jogos virtuais nas variadas plataformas, como computador, consolas, smartphone ou tablet. E havia 1,43 milhões de pessoas que visualizam a transmissão de videojogos, dos quais 793 mil assistiam a *eSports*.

Recuando no tempo até 2017, encontra-se alguma informação relativamente ao consumidor *gamer* português. Nesse ano, a Inygon, *startup* portuguesa que trabalha na resolução do problema de escassez de informação no mercado nacional de *eSports*, fez um estudo de mercado onde foi possível traçar o perfil do consumidor de *gaming* em Portugal, ainda que baseado numa amostra reduzida, contando com 3000 utilizadores online. Alguns traços do perfil de consumidor serão apresentados em seguida:

- Jovens entre os 15 e 34 anos de idade (90% do sexo masculino);
- 72% praticam desporto;
- 75% são estudantes;
- São os primeiros a adotar produtos tecnológicos;
- 72% fazem normalmente compras online;
- São líderes de opinião e influenciadores de compra;
- Presença nas redes sociais bastante assídua (R. da R. Ferreira, 2017).

O típico seguidor de *eSports* era visto assim como alguém muito predisposto para o consumo, considerado um diamante em bruto para qualquer marca que pretendesse comunicar com público jovem (R. da R. Ferreira, 2017).

Há ainda outros dados mais recentes de caracterização do consumidor de *eSports*, como os dados recolhidos por Mendonça (2020), que não foram considerados para esta

análise, pois a amostra estudada é demasiado pequena, e o levantamento de dados foi efetuado num evento de um jogo específico de *eSports*, o que poderá ter enviesado a perceção sobre o perfil do consumidor português de *eSports*.

No que diz respeito ao consumidor de *eSports* europeu, já existem mais pesquisas e dados atualizados sobre quem são e como se comportam. Esses dados são importantes pois é possível retirar daí alguns *insights*, tendo em conta as semelhanças culturais, o perfil do consumidor europeu deverá aproximar-se da realidade portuguesa.

Em seguida serão indicados alguns dados recolhidos através de um estudo produzido em parceria entre Paypal e Newzoo (2020), relativamente ao consumidor europeu de *eSports*:

- Europa deverá atingir 92 milhões de espectadores de *eSports* no final de 2020, representando aumento de 7,4% relativamente a 2019;
- Do total, 33 milhões são considerados entusiastas de *eSports*, ou seja, consomem conteúdos de *eSports* mais do que uma vez por mês;
- Maior percentagem de entusiastas na faixa etária 21-25 anos;
- 59% dos entrevistados passou mais tempo a assistir a *eSports* durante o primeiro confinamento imposto pela pandemia da COVID-19, e deverá continuar a assistir no futuro;
- Desporto muito popular entre os entrevistados, especialmente o futebol nos consumidores da Europa Ocidental, refletindo-se no cenário de *eSports* nesta região, onde jogos como FIFA e Rocket League têm bastante expressão;
- 58% dos entusiastas gastam dinheiro em produtos relacionados com *eSports*.

Através dos dados representados é possível compreender melhor o perfil e os hábitos de consumo dos fãs de *eSports* na Europa. Mas quais são as motivações que os leva a consumir este tipo de conteúdos?

De acordo com dados recolhidos pela Newzoo (2020b) acerca das motivações para o consumo de *eSports*, os resultados demonstraram que aspetos como escape da rotina do dia-a-dia, passar tempo ou completar objetivos, são algumas das maiores motivações para o jogador. Já na perspetiva de espectador de *eSports*, as motivações mais inerentes a estes, são aspetos como aprendizagem (em grande medida são jogadores casuais que querem aprender com os melhores), ver um alto nível de

jogabilidade e de habilidades de jogo, ou simplesmente por entretenimento. Os dados recolhidos pela Newzoo (2020b) vão de encontro as descobertas apresentadas na revisão bibliográfica por Wu et al. (2010) e Weiss e Schiele (2013), relativamente às motivações para a prática de *eSports*, bem como as motivações dos espectadores de *eSports*, que também foram evidenciadas na literatura por Hamari e Sjöblom, (2017).

5.2.3. Análise Concorrencial

A concorrência abrange todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que o consumidor pode considerar (Kotler & Keller, 2012). Os concorrentes podem ser especialmente divididos em dois tipos: concorrentes diretos, quando produzem o mesmo produto/serviço para o mesmo público; e concorrentes indiretos, quando produzem produtos ou serviços diferentes, mas que podem ser substitutos.

Na área de *media* e entretenimento, a competição existe e é cada vez mais feroz, especialmente pelo surgimento de novas alternativas à *media* tradicional nos últimos anos, impulsionadas pelos avanços nas tecnologias de informação e comunicação. A par disso, as alterações nos hábitos de consumo da população ditaram o rápido crescimento de serviços digitais, como serviços OTT e plataformas de *streaming*.

No que diz respeito à eLiga Portugal, sendo este um serviço de entretenimento, o mesmo compete com o vasto leque de concorrentes. Devido a haver uma enorme quantidade de oferta de conteúdo de entretenimento, a seleção dos concorrentes torna-se mais complicada, pois a uma escala alargada, é possível identificar serviços OTT como Netflix, HBO ou Disney + como concorrentes, ou até mesmo considerar conteúdos como UEFA Champions League, como concorrente por ser um produto de futebol, da categoria de entretenimento, e podem ser vistos como concorrentes indiretos da eLiga Portugal.

Para simplificar o processo, é necessário focar especialmente no público da eLiga Portugal, que é constituído por jovens portugueses com idades compreendidas entre as 17 e os 34 anos, com interesse em *gaming* e *eSports*.

Portanto para a análise, não serão consideradas outras ligas de *eSports* de FIFA para além da eLaLiga (liga espanhola de *eSports*), pois todas as outras, embora oferecendo um serviço de qualidade, não trabalham para o público português, especialmente devido a barreiras linguísticas, pois todas elas são transmitidas e comentadas na língua do país. Ainda assim, é importante mencioná-las pois podem tornar-se fortes concorrentes no futuro, caso iniciem processo de internacionalização. Atualmente, a par com a eLaLiga, as ligas europeias de *eSports* FIFA mais importantes são a eDivisie (liga holandesa), Virtual Bundesliga (liga alemã), eSerie A TIM (liga italiana), eSuperliga (liga dinamarquesa) e eLigue1 (liga francesa). Todas elas já têm uma estrutura bem consolidada e beneficiam de uma maior aposta e maior investimento nos *eSports*, quer seja por parte de marcas patrocinadoras, por organizadoras de eventos de *eSports*, ou pelos próprios clubes de futebol. Para além disso, é especialmente nestas ligas que atuam os melhores jogadores de FIFA do mundo. No futuro, se estas ligas iniciarem processo de internacionalização, poderão tornar-se concorrentes diretos da eLiga Portugal, pois todas elas são garantia de espetáculo, contam com grandes jogadores profissionais de FIFA, e são transmitidas maioritariamente às terças e quartas-feiras, tal como a eLiga Portugal.

Focando nos atuais concorrentes da eLiga Portugal, é possível considerar a FPF eFootball, eLigaLiga, Master League Portugal e RTP Arena como os principais concorrentes, tal como explanado no quadro 4.

A FPF eFootball, concorre diretamente com a eLiga Portugal no que diz respeito a patrocínios e parceiros de negócio. Embora ofereça exatamente o mesmo serviço para o mesmo público-alvo, FPF eFootball e eLiga Portugal trabalham lado a lado para o crescimento do FIFA competitivo em Portugal, elaborando os seus calendários competitivos de forma a não haver sobreposição de jogos das duas organizações, até porque todos os jogadores que participam na eLiga Portugal também participam nas competições da FPF eFootball. No entanto esse trabalho conjunto acaba aí, pois a nível comercial, as duas organizações confrontam-se diretamente por marcas que tenham interesse em patrocinar competições de *eSports*.

Quadro 4 - Análise dos Concorrentes Diretos

Concorrentes	FPF eFootball	eLaLiga Santander	Master League Portugal	RTP Arena
Descrição	Organização de eventos de <i>eSports</i> FIFA em Portugal.	Liga espanhola de FIFA <i>eSports</i> com 38 equipas que fazem parte da primeira e segunda liga espanhola de futebol.	Liga de Counter-Strike: Global Offensive (CS GO), apenas com equipas portuguesas.	Projeto de transmissão e divulgação de vários jogos de <i>eSports</i> nacionais e internacionais com comentários em português.
Oferta	- Circuito <i>Challengers</i> (várias competições individuais); - FPF Masters eFootball (competição em equipas).	- Liga FIFA <i>eSports</i> ; - Taça eLaLiga; - eLaliga Fan Cup.	- Liga de CS GO Portugal.	- Torneios de CS GO nacionais e internacionais; - Torneios de League of Legends; - Torneios de Valorant; - Competição de F1.
Público-Alvo	- Jovens portugueses 16-34 anos; - Estudantes; - Pessoas com gosto por futebol virtual.	- Jovens 16-34 anos; - Estudantes; - Pessoas com gosto por futebol virtual.	- Jovens 16-34 anos; - Estudantes; - Pessoas com gosto por <i>eSports</i> .	- Jovens 16-34 anos; - Estudantes; - Pessoas com gosto por <i>eSports</i> .
Posicionamento	Maior comunidade de futebol virtual em Portugal.	Uma das maiores Ligas de <i>eSports</i> FIFA na Europa, com alguns dos melhores jogadores do mundo.	A melhor Liga de CS GO em Portugal.	Maior plataforma de transmissão de CS GO em Portugal.
Patrocínios/ Parceiros de Negócio	- Red Bull Portugal; - MEO; - Playstation; - Alpha Gamer; - LG.	- Santander; - Playstation; - Iqoniq; - Astro Gaming; - Movistar; - EA.	- ESC Online; - Republic of Gamers; - Monster Energy; - RTP Arena.	N/A

Concorrentes	FPF eFootball	eLaLiga Santander	Master League Portugal	RTP Arena
Dias de transmissão	Sábado e Domingo (circuito individual); Quinta e sexta-feira (masters).	Maioritariamente terça e quarta-feira.	Maioritariamente a segunda e quarta-feira.	Todos os dias.
Canal de transmissão	Twitch: - Advnce; - RTP Arena FIFA.	Twitch: eLaliga; Youtube: eLaLiga; LaLigaSports TV.	Twitch: RTP Arena: CS GO.	Twitch: - RTP Arena: CS GO; - RTP Arena.
Ferramentas de Comunicação (redes sociais - nº de seguidores)	Website - efootball.fpf.pt Facebook - 11.492 Instagram - 14.118 Twitter - 7.466	Website - elaliga.gg Facebook - 11.492 Instagram - 72.816 Twitter - 36.461 Youtube - 24.800 Twitch - 69.564	Website - mlp.pt Facebook - 2.891 Instagram - 7.651 Twitter - 4.933 Youtube - 2.100	Website - arena.rtp.pt Facebook - 25.937 Instagram - 16.710 Twitter - 12.893 Youtube - 26.600 Twitch RTP Arena: CS GO - 154.736 Twitch RTP Arena - 49.269
Tipo de concorrência	Direta	Direta	Direta	Direta

Fonte: Elaboração Própria

A eLaLiga encontra-se num estado avançado de consolidação enquanto liga de *eSports* de FIFA, tendo já começado a trabalhar na sua internacionalização (Soccerex, 2020). A liga recebe muito apoio de grandes marcas que patrocinam a competição e conta com alguns dos melhores jogadores de FIFA da atualidade. O *prizepool* é de 250 mil euros, o que representa o valor mais alto no que diz respeito a competições domésticas de *eSports* de FIFA. Para além de tudo isto, atualmente contam com uma competição direcionada aos fãs, a “eLaLiga Fan Cup”, em que jogadores de vários países podem participar, criando assim uma maior envolvência com o público internacional. Transmitindo especialmente às terças e quartas-feiras, torna-se assim um rival de peso para a eLiga Portugal.

A nível nacional, há ainda concorrentes provenientes de outros jogos de *eSports*. No cenário de *eSports*, há outros jogos que também são muito populares, como Counter-Strike: Global Offensive (CS GO) ou League of Legends. Os fãs de *gaming* e *eSports*, normalmente têm o seu jogo eletrónico favorito, mas também gostam de assistir a outros *eSports* que também são do seu interesse. Nesse sentido, a Master League Portugal, liga de *eSports* de CS GO é identificada como concorrente direto da eLiga Portugal, não só porque transmite o jogo mais visto em Portugal, mas também porque tem o mesmo público de interesse da eLiga Portugal, acabando por concorrer pelos mesmo tipo de patrocinadores.

A RTP Arena é considerada também um concorrente direto, pois trata-se de um projeto online dedicado à transmissão e divulgação de competições de *eSports*, a nível nacional e internacional. Através dos seus canais da Twitch RTP Arena e RTP Arena: CS GO, transmitem competições de vários jogos como CS GO, League of Legends, Valorant, Formula 1, entre outros, estando em transmissão praticamente todos os dias. O facto de ter uma grande variedade de competições de *eSports*, e contar com comentários em português em todas as competições nacionais e internacionais, faz com que tenha transmissões praticamente todos os dias e conseqüentemente chegue a um público mais alargado.

5.2.4. Fatores Macro Ambientais

Os fatores macro ambientais são muito importantes para qualquer negócio pois são fatores externos à organização e que podem afetar, positiva ou negativamente, a mesma. São aspetos que estão fora do controlo da organização, ainda assim requerem análise, para realinhar a estratégia da empresa de acordo com o ambiente em que está inserida (Sammut-Bonnici & Galea, 2015). Para uma melhor compreensão dos fatores macro ambientais será efetuada a análise PEST, que consiste na análise de fatores político-legais, económicos, sociais e tecnológicos.

5.2.4.1 Contexto Político-Legal

No que diz respeito ao contexto político-legal, este é um dos fatores que mais obstáculos tem criado à indústria dos *eSports*. Até ao momento, não há qualquer regulamentação relativamente a esta indústria que tanto dinheiro gera.

Apenas países que já estão bastante avançados na indústria dos *eSports*, como por exemplo os países asiáticos ou os Estados Unidos da América, já contam com regulamentação, onde os *eSports* já são reconhecidos como uma atividade profissional.

No contexto português, segundo dados da Federação Portuguesa de Desportos Eletrónicos (FPDE, 2019b), não existe uma prática estruturada e regulamentada em relação a elementos como contratação e transferências de jogadores entre ligas, acompanhamento do desenvolvimento dos atletas ou mesmo normas gerais de convivência no mercado de *eSports*. A nível de organização de torneios, o que tem acontecido é que cada organizador cria a sua regulamentação, não havendo determinadas regras bases que todos têm de cumprir. Como consequência de não haver regulamentação, os *eSports* acabam por ficar em certa medida sob o controlo quase absoluto das produtoras de jogos, que agem sempre de forma a atingirem os seus fins comerciais e lucrativos.

Nesse sentido, é importante que haja intervenção do Governo, juntamente com o Instituto Português de Desporto e Juventude com vista à criação de regulamentação para a indústria dos *eSports* em Portugal.

5.2.4.2 Contexto Económico

O atual cenário económico fica marcado pelo impacto que a pandemia da COVID-19 está a ter sobre a economia mundial. Depois de uma contração da economia na ordem dos 3% do PIB em 2020, de acordo dados do FMI (2021) disponibilizados em abril, espera-se que a economia mundial cresça 6% em 2021 e está projetado 4,4% para 2022. Ainda assim, a queda da economia em 2020 não foi tão grande como se projetava em relatórios anteriores, especialmente devido a um crescimento acima do esperado no segundo semestre de 2020, com a maioria dos países em crescendo, depois de se adaptarem à nova realidade imposta pela crise sanitária.

No caso de Portugal, o PIB caiu 7,6% em 2020 de acordo com dados de fevereiro do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021), o que representa uma queda histórica no PIB do país. Depois de um crescimento de 2,2% do PIB em 2019, esta queda em 2020 representa o impacto que a pandemia da COVID-19 provocou na economia portuguesa. Para 2021, o FMI (2021) prevê um crescimento da economia nacional em 3,9%, e em 2022 deverá continuar a crescer, projetando-se um crescimento de 4,8%. Valores idênticos para a economia nacional são projetados pelo governo português. Em relação ao desemprego, segundo FMI (2021) a taxa poderá chegar aos 7,7%.

No que diz respeito a toda a zona euro, o FMI (2021) projeta um crescimento de 4,4% em 2021 e 3,8% em 2022.

Depois de uma recessão histórica na economia mundial em 2020, as projeções apontam obviamente para um crescimento daqui em diante. Tal como já indicado anteriormente na análise de mercado, é expectável que a indústria de *eSports* continue o seu crescimento nos próximos anos, pois embora tenha sido também afetada em 2020, os impactos foram muito reduzidos, comparando com outras indústrias.

5.2.4.3 Contexto Social

O contexto social deverá afetar positivamente a indústria dos *eSports*. Nos últimos anos, o mundo já tem assistido a uma drástica alteração nos hábitos de consumo por parte da população. Essas alterações foram exacerbadas pelos efeitos da pandemia da COVID-19. Medidas como o confinamento geral, que fecharam as pessoas em casa e suspenderam todos os eventos físicos de entretenimento, como festivais, concertos ou desporto, fizeram com que a população alterasse rapidamente os seus hábitos de consumo para um maior consumo de conteúdos digitais. Tendo em conta isso, conteúdos VOD e serviços de *live streaming* passaram a ter altas percentagens de consumo (PwC, 2020).

A indústria do *gaming* e *eSports* viu a sua audiência aumentar durante 2020, especialmente pelo facto de a população mais jovem encontrar neste tipo de conteúdo uma forma de socializar de forma virtual, com outras pessoas.

Nos próximos anos é expectável que o consumo de conteúdos digitais continue a aumentar, como já demonstrado anteriormente com dados da PwC (2020) e Newzoo (2020a, 2021b).

5.2.4.4 Contexto Tecnológico

O mundo está cada vez mais digital. De acordo com dados da Statista (2021), em janeiro de 2021 haviam 4,66 mil milhões de utilizadores com acesso à internet, o que corresponde a 59% da população global.

O contexto tecnológico deverá afetar positivamente a indústria dos *eSports*. Os rápidos avanços nas tecnologias de informação e comunicação potenciaram o crescimento dos *eSports* até ao ponto que se conhece hoje, onde praticamente toda a indústria de *eSports* é baseada em tecnologia.

Estando o mundo em constante mudança, é certo que nos próximos anos continuará a haver grandes desenvolvimentos tecnológicos, o que poderá representar uma oportunidade de melhoria na indústria dos *eSports*, no sentido de entregar aos seus espectadores, um produto/ serviço cada vez mais aprimorado. Neste contexto, a massificação da tecnologia 5G deverá representar um desenvolvimento tecnológico muito importante, que resolverá alguns problemas que podem acontecer em jogos de *eSports*, como sobrecarga de servidores devido a um grande número de conexões em simultâneo.

6. ANÁLISE ESTRATÉGICA (SWOT)

Depois de efetuada uma profunda análise de situação, a finalização da mesma dá-se com a sistematização da informação recolhida, através da análise SWOT, que será uma importante ferramenta para o planeamento estratégico do plano de CIM. É importante organizar as forças e fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças resultantes do ambiente externo (Clow & Baack, 2017; Henley, 2001).

Quadro 5 - Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Qualidade de serviço, serviço inovador; - Boa identidade visual da competição; - Jogo (FIFA) facilmente compreendido pela população; - Crescimento da comunidade de FIFA; - Transmissão de conteúdos da competição em canal de televisão (Sport TV +); - Envolvência das Sociedades Desportivas da Liga Portugal; - Melhores jogadores de FIFA nacionais; - Várias áreas da Liga Portugal dão suporte à área de <i>eSports</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Apenas uma pessoa a trabalhar a full-time na área de <i>eSports</i> da Liga; - Website pouco desenvolvido; - Falta de estúdio próprio; - Falta de aproveitamento do Youtube; - Sem página no Twitter; - A marca apenas comunica com os consumidores nos meses de competição; - Falta de estratégia de comunicação definida.
Ambiente Externo	<ul style="list-style-type: none"> - Indústria dos <i>eSports</i> em crescimento acelerado; - Perspetiva de enorme desenvolvimento de <i>gaming</i> e <i>eSports</i> no setor de <i>media</i> & entretenimento; - Crescente consumo de conteúdos digitais; - Avanços tecnológicos (tecnologias 5G e Realidade Virtual); - Previsão de crescimento da economia nos próximos anos; - Interesse das grandes marcas nos <i>eSports</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de legislação para <i>eSports</i>; - Falta de apoio estatal; - Forte concorrência dos grandes <i>players</i> do setor de entretenimento; - Possibilidade de internacionalização das ligas europeias de <i>eSports</i> FIFA; - Concorrentes com melhor relação com grandes marcas (LG, Red Bull, ESC Online etc). - Falta de profissionais de <i>eSports</i> qualificados nas Sociedades Desportivas.

Fonte: Elaboração Própria

7. OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

A definição de objetivos de comunicação é uma etapa de extrema importância para a elaboração do plano de CIM pois é o momento em que são definidas as metas que devem ser alcançadas através da comunicação. Os objetivos devem portanto, ser uma força orientadora para o desenvolvimento da estratégia e do plano de ação (Belch & Belch, 2017). Estes devem ser definidos seguindo a metodologia SMART, sendo eles específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporizáveis.

É também importante que os objetivos de comunicação estejam alinhados com os objetivos gerais da organização, já apresentados no tópico 3.1. – Liga Portugal.

Nesse sentido, serão traçados os objetivos de comunicação da eLiga Portugal, com vista a serem atingidos até ao final da próxima edição da competição, referente à época 2021/2022.

- **Aumentar a notoriedade da competição eLiga Portugal** – é muito importante o fortalecimento da imagem da competição e que a mesma chegue a um público mais alargado. Para tal, devem ser criadas ações para atingir um aumento de 50% do número de seguidores no Instagram e Twitch; a meta para a conta Twitter a ser criada é os 5.000 seguidores e Youtube 2.000 subscritores; o website deve atingir as 1.500 visitas mensais;
- **Fazer crescer a audiência das transmissões** – necessidade de promoção da competição, de forma que seja possível canalizar um público mais alargado para as transmissões ao vivo. Tendo em conta que a última edição da competição atingiu uma média de 816 espectadores por transmissão, o objetivo para a próxima época é chegar uma média de 1400 espectadores por transmissão. No que diz respeito a visualizações, na última edição atingiu as 132 mil, a meta para a próxima edição é atingir as 230 mil visualizações;
- **Fortalecer a ligação com os atuais parceiros de negócio e firmar duas novas parcerias** – manter uma boa relação com os atuais parceiros de negócio e criar novas parcerias; a meta é firmar dois contratos até ao final da edição, com marcas fortes.

O quadro 6 apresenta de forma organizada os principais dados estatísticos dos canais de comunicação na atualidade, e a meta de crescimento de que se pretende atingir com os objetivos de comunicação.

Quadro 6 - Metas para crescimento de canais de comunicação

Canais de comunicação digitais	Estado atual (22 abril 2021)	Meta (Final da competição)
Website	Média 137 visitas mensais	Média 1.500 visitas mensais
Instagram	11.467 seguidores	17.200 seguidores (+50%)
Twitch	19.183 seguidores Média espectadores por transmissão – 826 Nº visualizações durante época – 132.000	28.774 seguidores (+50%) Média espectadores por transmissão – 1.400 Nº visualizações durante época – 230.000
Twitter	Sem página criada	5.000 seguidores
Youtube	Sem canal criado	2.000 seguidores

Fonte: Elaboração Própria

8. ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO

A definição das estratégias de comunicação é muito importante para compreender como se vai atingir os objetivos indicados. Por conseguinte, é importante descrever os diferentes segmentos de público que a eLiga Portugal pretende atingir, a forma como irá comunicar internamente, bem como definir estratégias de posicionamento, diferenciação e os traços principais da sua mensagem para os públicos de interesse, através da definição de mensagens-chave para a comunicação da marca.

8.1. SEGMENTAÇÃO DOS PÚBLICOS DE INTERESSE

A partir dos dados recolhidos durante o processo de diagnóstico e análise de situação, é possível definir com maior clareza os públicos de interesse da eLiga Portugal. Tendo em vista o crescimento da competição, é importante a eLiga Portugal comunicar de forma eficaz nos mercados B2C (*Business-to-consumer*) e B2B (*Business-to-Business*).

O principal foco deve ser o consumidor final, pois é o crescimento e fortalecimento deste público que irá criar valor para atingir novas marcas do mercado B2B.

Em seguida serão identificados os principais segmentos de público com os quais a eLiga Portugal deve construir uma boa relação.

8.1.1. Mercado B2C

Tal como indicado anteriormente, o consumidor final deve ser o principal foco da eLiga Portugal. É necessário delimitar o público para o qual a organização pretende comunicar, através da segmentação por dados demográficos, geográficos e psicográficos.

O público-alvo é então constituído por jovens portugueses com idades compreendidas entre os 17 e os 34 anos, maioritariamente do sexo masculino, que são estudantes a finalizar o ensino secundário, estudantes do ensino superior ou estão em início de carreira profissional e têm gosto por tecnologia, desporto, *gaming* e conteúdos de entretenimento.

Do grupo definido como público-alvo fazem parte atuais consumidores, pessoas que tiveram contacto com o serviço em determinado momento ou potenciais consumidores que nunca tiveram contacto com o serviço, mas se tiverem expostos a ele, poderão tornar-se consumidores. Serão indicados em seguida alguns perfis específicos do público-alvo:

- **Entusiastas** - no contexto da eLiga Portugal estes são os consumidores que têm maior envolvimento com o serviço; assistem com grande frequência às transmissões da competição e têm uma grande interação no chat ao vivo, bem como nas publicações nas redes sociais; têm interesse em obter mais informação sobre FIFA e sobre os jogadores que fazem parte da competição; normalmente são jogadores amadores de FIFA que querem aprender mais e de forma a tornarem-se melhores jogadores;
- **Espectadores ocasionais** - são pessoas que assistem às transmissões da eLiga Portugal de forma irregular, não têm grande interação nas redes sociais, utilizam o serviço apenas para passar tempo, como conteúdo de entretenimento;
- **Inativos** – pessoas que seguem a competição no Instagram e na Twitch, mas não têm interação com o serviço e raramente assistem à transmissão da competição;
- **Potenciais consumidores** – Gostam de desporto e de jogar videojogos, mas nunca foram expostos a conteúdos de competitivos como a eLiga Portugal. Devem ser vistos como potenciais consumidores.

8.1.2. Mercado B2B

O mercado B2B é importante para a eLiga Portugal pois trata-se essencialmente do mercado onde estão as marcas que poderão estabelecer uma relação de negócio com a competição. É de extrema importância criar uma relação forte com os atuais parceiros de negócio e trabalhar de forma a atingir novas parcerias para a competição.

Dessa forma torna-se relevante atingir grandes marcas a atuar no mercado português que tenham interesse em comunicar com o público jovem. Os setores de negócio que têm mais potencial de sucesso junto do consumidor final da eLiga, são marcas oriundas das seguintes áreas:

- Informática e periféricos;
- Alimentos e bebidas;
- Produtos desportivos;
- Vestuário.

8.2. COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna é uma importante ferramenta de gestão estratégica da organização. De acordo com Porcu et al. (2012), a comunicação integrada de marketing só terá sucesso se a organização comunicar a “uma só voz”. Por outro lado, Kliatchko (2008) afirma que é importante criar relacionamentos positivos não só com o público externo, mas também com o público interno, de forma a promover nestes um senso de lealdade e propriedade da organização.

Nesse sentido, é extremamente importante estimular a comunicação interna, especialmente com as Sociedades Desportivas que participam na competição, de forma que todos sigam a mesma linha de comunicação.

8.3. POSICIONAMENTO

A eLiga Portugal posiciona-se como a maior competição de futebol virtual em Portugal, com um dos maiores *prizepool* em todo o cenário de *eSports* português, e que reúne os melhores jogadores de FIFA competitivo que residem em território português. Entrega aos seus consumidores um serviço de entretenimento de grande qualidade, através de um conteúdo baseado em respeito, trabalho de equipa, superação, profissionalismo e muita animação.

É importante que o posicionamento se mantenha na próxima edição e que a competição continue a proporcionar ao público aquilo que promete.

8.4. DIFERENCIAÇÃO

A eLiga Portugal, sendo uma competição de *eSports*, prima pela inovação e pela diferenciação relativamente a outros conteúdos de entretenimento mais tradicionais. No entanto como se sabe, já existem algumas competições de *eSports* com grande qualidade no mercado. Visto que já não é um diferencial o facto de ser uma competição de *eSports*, a eLiga Portugal aposta no entretenimento que proporciona aos consumidores como fator que a diferencia da concorrência. A organização dá total liberdade aos *casters* e à apresentadora para exponenciarem toda a sua criatividade e oferecer momentos ímpares de entretenimento, que nenhum dos seus principais concorrentes consegue proporcionar.

8.5. DEFINIÇÃO DE MENSAGENS-CHAVE

A definição de mensagens-chave para comunicar com os públicos-alvo da competição são vitais para fazer chegar uma mensagem consistente ao remetente correto. Depois de definir os públicos-alvo, posicionamento geral da eLiga Portugal, e

tendo em atenção os objetivos de comunicação, é possível delinear com maior clareza as mensagens-chave que devem ser entregues aos públicos de interesse. É importante abordar os grupos de forma particular, pois exigem comunicações diferentes. No quadro 7 são representadas algumas das mensagens-chave que devem chegar aos diferentes públicos.

Quadro 7 - Mensagens-chave para públicos-alvo

Público-alvo	Mensagem-chave
Entusiastas	Este é o teu habitat natural e tu és importante para nós! Sabes que aqui vais continuar a ver o melhor do futebol virtual. Mostra aos teus amigos o que eles estão a perder!
Espectadores ocasionais	O melhor conteúdo de <i>eSports</i> que vais ter acesso. Para esta edição melhoramos ainda mais o espetáculo para te oferecer o melhor serviço de entretenimento possível!
Inativos	Vem assistir novamente à maior competição de futebol virtual em Portugal. A qualidade está cada vez mais presente. Embarca na experiência e vem fazer parte de algo maior!
Potenciais consumidores	A maior competição de futebol virtual em Portugal, com os melhores jogadores nacionais de FIFA competitivo. Qualidade e animação, vem ver com os teus próprios olhos!
Atuais patrocinadores	Continuamos a apostar no crescimento e profissionalismo da nossa competição. Trabalhamos arduamente para elevar os padrões de qualidade, e trazer cada vez mais credibilidade à competição.
Potenciais patrocinadores	Maior competição de futebol virtual em Portugal, com crescimento sustentado ano após ano. Os números falam por si: pico máximo de 2672 espectadores em simultâneo, 816 espectadores em média. Este é o melhor local para comunicar com o público jovem!

Fonte: Elaboração Própria

9. O MIX DE COMUNICAÇÃO

A seleção das ferramentas que devem fazer parte do mix de comunicação, é uma etapa bastante relevante no processo de desenvolvimento do plano de comunicação integrada de marketing, no entanto pode tornar-se uma tarefa complicada devido à quantidade de ferramentas disponíveis. Algumas das ferramentas de comunicação mais conhecidas são a publicidade, promoção de vendas, venda pessoal, eventos e relações-públicas, marketing direto e marketing online (Batra & Keller, 2016; Camilleri, 2018).

De acordo com Camilleri (2018) as organizações devem selecionar cuidadosamente as ferramentas de comunicação que se destinam a enviar mensagens consistentes e persuasivas, criadas especificamente para os públicos-alvo selecionados. Também Kliatchko (2008) abordou o tema, afirmando que o canal de comunicação é um dos pilares fundamentais na estratégia de CIM. O mesmo autor afirma que é essencial ter um conhecimento profundo de todos os pontos de contacto possíveis com os *stakeholders*, sendo que, para a escolha dos canais de comunicação a utilizar, devem ser considerados tanto os canais tradicionais como a *media* digital. Para definir essa escolha, há dois determinantes principais que se deve ter em atenção: a relevância e a preferência por parte do consumidor.

Tendo por base o conhecimento adquirido acerca dos públicos de interesse da eLiga Portugal, através da profunda análise de diagnóstico interna e externa, é possível identificar as ferramentas de comunicação que melhor servirão para entregar a mensagem ao público. Nesse sentido, as ferramentas que serão utilizadas na comunicação da competição são o marketing online, marketing direto, eventos e relações-públicas e venda pessoal. Ainda que todas estas ferramentas sejam importantes, o principal foco será o marketing online, que engloba a comunicação através do website e as redes sociais. Durante o planeamento das ações é expectável que as ferramentas se integrem com outras de forma a impulsionar a comunicação.

9.1. MARKETING ONLINE

O marketing online será a ferramenta mais utilizada para a comunicação de eLiga Portugal. Os constantes avanços tecnológicos tornaram a internet uma importante ferramenta de comunicação. Segundo dados da Marktest (2020) 76% dos portugueses com mais de 15 anos tinham acesso à internet em 2020. Sendo o público-alvo da eLiga Portugal constituído maioritariamente por população jovem que se move essencialmente em ambiente digital, e com taxas altas de consumo de conteúdo, o marketing online representa uma importante ferramenta de comunicação para o contacto e interação com o público. O marketing online engloba o website da eLiga Portugal, as redes sociais e a plataforma de *streaming*. Ações específicas devem ser definidas para cada uma das plataformas, como o desenvolvimento do website para atrair tráfego, bem como a contínua aposta na criação de conteúdo orgânico para o Instagram. Deve ser também criada uma página no Twitter para interagir com a comunidade e uma conta no Youtube para oferecer ao público outra plataforma de entrega de conteúdo.

9.2. MARKETING DIRETO

O marketing direto representa uma excelente oportunidade de contactar com o consumidor de forma personalizada. O email hoje em dia é uma ferramenta básica de uso, que qualquer consumidor, especialmente o público mais jovem, utiliza diariamente.

Para ser possível o contacto personalizado com o consumidor, é importante a criação de uma base de dados de contactos do mesmo para posteriormente ser possível a comunicação pessoal. Visto que a eLiga Portugal não tem ainda esta base de dados criada, é necessário a angariação de contactos. Há várias formas de obtenção de contactos, sendo que as principais são através da colocação de formulários de recolha de dados no website para envio de *newsletter*, ou para inscrição num *webinar* ou até mesmo o para download de um *ebook*, por exemplo.

Depois de criada a base de contactos, o email marketing poderá ser feito através do envio de informação relevante para o consumidor, que pode ser traduzida em *newsletter*, mensagens personalizadas a felicitar o aniversário do utilizador (no caso de ser recolhida informação sobre idade) ou para enviar informações e códigos de descontos relativamente a produtos de parceiros de negócio.

9.3. EVENTOS E RELAÇÕES-PÚBLICAS

Os eventos e relações-públicas são dois importantes veículos de comunicação que, embora fazendo parte das ferramentas de comunicação tradicionais, poderão ter um grande impacto junto do público da eLiga Portugal.

Relativamente aos eventos, a participação em feiras de *gaming* e *eSports* como Lisboa Games Week, ou a participação em *webinars*, em conjunto com instituições de ensino superior ou entidades que tenham interesse em *eSports*, poderão fazer parte das ações de comunicação da eLiga Portugal. Para além disso, a criação de eventos próprios da eLiga Portugal também deverá ser uma aposta.

As relações públicas são vistas como uma ótima ferramenta para impulsionar a reputação da competição, e têm a vantagem de não ter custos para a organização. Através dos comunicados de imprensa, é possível a eLiga Portugal ser notícia nos órgãos de comunicação social e assim dar mais visibilidade e maior credibilidade à competição.

9.4. VENDA PESSOAL

A venda pessoal é outra das ferramentas de comunicação que será utilizada, pois permite à eLiga Portugal comunicar de forma bidirecional com o potencial cliente. Esta ferramenta deve ser utilizada com o propósito específico de alcançar novos patrocinadores. Para tal é importante organizar as informações mais importantes

relativas ao público da competição, como o aumento de seguidores nas redes sociais, dados relativos à média de espectadores por transmissão e dar destaque ao crescimento sustentado que tem havido a nível de espectadores durante as transmissões. No fundo, é uma ferramenta que deve ser utilizada para a organização “vender” a atenção dos seus espectadores, a marcas que tenham interesse neste público e com os quais a eLiga Portugal partilhe os mesmos valores.

9.5. ORÇAMENTO PREVISTO DE COMUNICAÇÃO

Nesta etapa é importante definir o investimento que a eLiga Portugal pode fazer na comunicação da competição. O orçamento deve ser definido consoante os recursos disponíveis pela organização e deve ser determinado que valor é possível alocar para cada ferramenta do mix de comunicação (Camilleri, 2018).

Infelizmente não foi possível apurar o orçamento, real ou aproximado, que será empregue em comunicação nas competições de *eSports* da Liga Portugal, visto não estar ainda definido o orçamento previsto para a próxima época 2021/2022. Para além disso, também não foi disponibilizada informação relativamente a receitas provenientes dos parceiros de negócio da competição.

Numa tentativa de definir um valor racional e o mais próximo possível da realidade, será calculado um orçamento para a próxima edição, com base nos valores orçamentais apresentados pela Liga Portugal, a organização responsável pela eLiga Portugal, para esta última época 2020/2021.

Sendo assim, foi analisado o plano de atividades e orçamento da Liga Portugal para a época 2020/2021 (Liga Portugal, 2020a). O orçamento foi definido, depois de ajustados alguns valores tendo em conta todas as condicionantes provocadas pela pandemia da COVID-19, mas sem esquecer a importância de dar continuidade ao crescimento da organização e à aposta em novos projetos.

Foi então projetado um valor orçamental de 10.348.720 euros, correspondente a gastos internos, sem contar com o valor de distribuição direta e indireta, respeitante a

montantes atribuídos a Sociedades Desportivas e outros custos suportados, como é possível confirmar na página 109 do plano de atividades (Liga Portugal, 2020a).

Do valor total acima mencionado, é possível salientar os valores atribuídos a três áreas distintas, que é necessário ter em atenção:

- Conteúdos e *Media*: 1.393.340 euros;
- Marketing e Patrocínios: 1.828.660 euros;
- Eventos, Formação e Produtos Oficiais: 1.819.060 euros.

Estas três áreas, trabalham em parceria com a organização da eLiga Portugal no seu desenvolvimento. A área de conteúdos e *media* é responsável por toda a comunicação em ambiente digital, a área de marketing e patrocínios é responsável por toda a gestão de patrocínios, juntamente com o responsável da eLiga Portugal, Diogo David. A área de eventos, formação e produtos oficiais também tem contacto com os *eSports*, pois é nesta área que está alocado o orçamento para organização de eventos, *merchandising* e questões de logística da competição da eLiga Portugal.

Nesse sentido, foi calculada uma pequena quantia de cada uma das áreas, para canalizar para o orçamento de *eSports*. Os valores definidos foram os seguintes: 0.3% (4.180 euros) de conteúdos e *media*; 1% (18.286 euros) de marketing e patrocínios; e 10% (181.906 euros) de eventos, formação e produtos oficiais.

Depois de todos os cálculos mencionados, chega-se a um valor final de 204.372 euros. É importante salientar que o valor definido na área de conteúdos e *media* será para utilização em serviços que necessitem de contratação externa, como publicidade paga na internet ou contratação de agências criativas. O restante conteúdo que é produzido internamente pela área de conteúdos e *media* não terá um orçamento específico, e deve ser considerado no orçamento global da Liga Portugal para essa área. Outro aspeto importante é o valor de receitas dos parceiros de negócio, considera-se que esse valor não revelado, deverá cobrir pelo menos o valor do *prizepool* da competição.

A partir deste valor é possível traçar, com maior controlo e rigor o plano de ação de comunicação que será levado a cabo durante a próxima edição da eLiga Portugal. Depois de apresentar o plano de ação, será elaborado um quadro final de orçamento que irá ser utilizado em cada ação de comunicação, juntamente com o valor global.

10. PLANO DE AÇÃO

O plano de ação deverá contemplar as ações previstas de comunicação para o espaço temporal respeitante à época 2021/2022. Para tal, será tido em conta o calendário competitivo da última edição, que contou com a temporada de inverno durante os meses de novembro e dezembro, a eAllianz Cup em janeiro, e a temporada de primavera e grande final nos meses de março e abril. O plano de ação deve ser elaborado, de forma a passar pelas etapas de reconhecimento da competição, consideração, e conversão para consumidores fiéis.

Como pontos prévios, deve ser tido em consideração os seguintes aspetos:

- As reuniões com as Sociedades Desportivas que participam na eLiga Portugal devem acontecer com frequência mensal, de forma a promover uma maior envolvência das mesmas na competição e garantir que estão todos alinhados relativamente à comunicação;
- As ações de comunicação devem ser desenvolvidas seguindo a estratégia de comunicação global da Liga Portugal. Para tal devem ser adotados os *guidelines* específicos para cada canal de comunicação, tal como foi feito na última temporada por exemplo na comunicação efetuada a partir da conta do Instagram;
- As redes sociais e website deverão ser os grandes motores de comunicação da competição, onde estará baseada toda a produção de conteúdos. Todas as ações fora do ambiente digital, devem ser divulgadas nos vários canais de comunicação de forma integrada;
- É essencial manter a gestão diária de todas as redes sociais da eLiga Portugal;
- O Instagram deve manter o tipo de comunicação adotada na edição anterior;
- A transmissão da competição deverá continuar a ser efetuada na plataforma Twitch, sem qualquer alteração;
- O programa transmitido no canal Sport TV+, deverá continuar a ser produzido nos mesmos moldes, não havendo alterações a fazer.

Posto isto, serão então indicadas as ações propostas em seguida.

10.1. REFORMULAÇÃO DO WEBSITE

Quadro 8 - Ação 1: Reformulação do website

Nome da ação	Reformulação do website
Descrição	Preparação do website para a próxima temporada. Alguns aspetos da estrutura do website a melhorar - criar um separador de resumo da época anterior (2020/2021) e colocar apenas informações mais importantes como: vencedores, melhor marcador e prémios atribuídos; preparar separador de classificação para que esta seja atualizada automaticamente ao longo das jornadas; preparar separador para apresentação de resultados das fases finais; preparar separador de equipas e jogadores para receber informações detalhadas de cada jogador assim que forem apresentados no Kick Off e Liga Portugal; dar destaque a notícias sobre eLiga Portugal na página principal; dar destaque aos parceiros de negócio; colocação de formulário de inscrição para envio de newsletter; melhoria de texto como títulos e cabeçalhos para otimização de SEO.
Objetivo	Tornar o website mais apelativo, capaz de receber constantemente novas informações acerca da competição e assim gerar mais tráfego; Angariar contactos de consumidores (inscrição <i>newsletter</i>).
Público-alvo	Atuais consumidores e potenciais consumidores.
Medição	Visitas mensais ao website, analisado através de Google Analytics.
Responsável	Área de conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Marketing online – website.
Duração	Setembro em diante.
Custo	Suportado pela área de conteúdos e <i>media</i> .

Fonte: Elaboração Própria

10.2. CRIAÇÃO DE CONTA NO TWITTER

Quadro 9 - Ação 2: Criação de conta no Twitter

Nome da ação	Criação de Conta no Twitter
Descrição	Criação de novo canal de comunicação: Twitter; Partilha de conteúdo com a comunidade; importante gerar conteúdo com grande frequência; fazer tweets diários para comunicação interativa; nos dias de jogos fazer acompanhamento dos jogos no Twitter; criar <i>#hashtag</i> para fãs interagirem durante os jogos.
Objetivo	Interagir com a comunidade; os fãs de <i>eSports</i> estão no Twitter, este é um dos principais meios de comunicação da comunidade.
Público-alvo	Principalmente atuais consumidores; atingir novos consumidores.
Medição	Número de seguidores e impressões, através de Twitter Analytics.
Responsável	Área de Conteúdos e <i>media</i> .

Ferramenta do mix	Marketing online – Twitter.
Duração	Setembro em diante.
Custo	Suportado pela área de conteúdos e <i>media</i> .

Fonte: Elaboração Própria

10.3. CRIAÇÃO DE CANAL NO YOUTUBE

Quadro 10 - Ação 3: Criação de canal no Youtube

Nome da ação	Criação de canal no Youtube – eLiga Portugal
Descrição	Criação de novo canal de comunicação: Youtube; Lançamento do canal com divulgação de teaser do vídeo promocional da eLiga; Canal de Youtube deve ser nutrido regularmente com conteúdo; todas as semanas deve ser carregado um vídeo; vídeos de melhores momentos de cada jornada, a serem publicados semana a semana; cada vídeo lançado no Youtube, deve ser divulgado através dos <i>stories</i> no Instagram e no Twitter para haver integração das ferramentas.
Objetivo	Oferecer mais conteúdo relevante aos consumidores; permitir aproximação dos seguidores.
Público-alvo	Atuais consumidores e potenciais consumidores.
Medição	Número de subscritores e número de visualizações.
Responsável	Área de Conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Marketing online – Youtube.
Duração	Outubro em diante.
Custo	Suportado pela área de conteúdos e <i>media</i> .

Fonte: Elaboração Própria

10.4. LANÇAMENTO E DIVULGAÇÃO DE *EBOOK*

Quadro 11 - Ação 4: Lançamento e divulgação de *ebook*

Nome da ação	Lançamento e divulgação de <i>ebook</i>
Descrição	Criação de <i>ebook</i> com resumo da época anterior, dados estatísticos da competição, número de pessoas alcançadas, informação sobre parceiros de negócio, informação sobre as SDs que fizeram parte da competição. Divulgação através de todos os canais de comunicação da Liga Portugal e eLiga Portugal; promover anúncio pago no Instagram para atingir maior audiência. Anúncio redireciona utilizador para website para fazer download do <i>ebook</i> .
Mecânica	Download gratuito mediante partilha de dados pessoais (nome, email, data de nascimento) e permissão para uso de dados para fins de marketing.

Objetivo	Apresentar competição através de dados da época anterior; Recolher dados de consumidores para criar base de contactos.
Público-alvo	Atuais consumidores e atingir potenciais consumidores.
Medição	Número de contactos angariados.
Responsável	Área de Conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Marketing online – criação e lançamento de <i>ebook</i> . Marketing direto – no futuro com os dados recolhidos.
Duração	Setembro e outubro.
Custo	200 € promoção anúncio no Instagram.

Fonte: Elaboração Própria

10.5. VÍDEO PROMOCIONAL NOVA TEMPORADA

Quadro 12 - Ação 5: Vídeo promocional nova temporada

Nome da ação	Vídeo promocional nova temporada
Descrição	Criação de vídeo de promoção da nova temporada; Ideia criativa que envolva as Sociedades Desportivas, o futebol profissional, o futebol virtual e destaque a componente de entretenimento da eLiga Portugal; ver exemplos de vídeos de outras ligas: eLaLiga: https://bit.ly/3gTyao5 eSerieA TIM: https://bit.ly/2QQ2IfT Vídeo servirá para promover o evento que marca o início da época, Kick Off da eLiga.
Objetivo	Promover a nova época competitiva; criar <i>buzz</i> nas redes sociais e tornar-se viral; chamar a atenção dos meios de comunicação social.
Público-alvo	Todos os públicos B2C e públicos B2B.
Medição	Visualizações nos vários canais de comunicação.
Responsável	Área de Conteúdos e <i>media</i> e Diogo David devem contratar agência criativa.
Ferramenta do mix	Marketing online.
Duração	Criar vídeo em setembro; Lançamento do vídeo no início de outubro.
Custo	2.000 euros para agência criativa.

Fonte: Elaboração Própria

10.6. WEBINAR DE PROMOÇÃO DA ELIGA PORTUGAL

Quadro 13 - Ação 6: Webinar de promoção da eLiga Portugal

Nome da ação	Webinar de promoção da eLiga Portugal: “A profissionalização dos eSports FIFA em Portugal”
Descrição	Webinar sobre a profissionalização de FIFA <i>eSports</i> em Portugal, convidar 2 responsáveis do departamento de <i>eSports</i> de SDs já estabelecidos (ex: Tondela e Gil Vicente) + 1 responsável de organizações de <i>eSports</i> (ex: K1ck <i>eSports</i>) e um jogador de FIFA; debater o papel das organizações na profissionalização do setor, em especial o papel da eLiga Portugal. Transmissão na Twitch e Youtube, apenas anunciada com um dia de antecedência. Promover anúncio pago no Instagram para atingir maior audiência. Anúncio redireciona para o website para fazer inscrição no <i>webinar</i> .
Mecânica	Inscrição gratuita mediante partilha de dados pessoais (nome, email, data de nascimento) e dar permissão para usos de dados para fins de marketing.
Objetivo	Promover a nova época competitiva; atrair novos públicos. Recolher contactos de participantes.
Público-alvo	Potenciais consumidores.
Medição	Número de contactos angariados.
Responsável	Diogo David.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas; marketing direto – no futuro com os dados recolhidos.
Duração	Realização na última semana de outubro; divulgação com um mês de antecedência.
Custo	200 € promoção anúncio no Instagram.

Fonte: Elaboração Própria

10.7. GESTÃO DE PARCEIROS DE NEGÓCIO

Quadro 14 - Ação 7: Gestão de parceiros de negócio

Nome da ação	Gestão de parceiros de negócio
Descrição	Reuniões bimestrais com atuais parceiros de negócio e envio de <i>reports</i> mensais para marcas parceiras sobre o crescimento da competição.
Objetivo	Manter uma relação próxima com os parceiros de negócio.
Público-alvo	Atuais parceiros de negócio.
Medição	Satisfação dos parceiros de negócio; apresentar dados de análise de retorno e <i>performance</i> da eLiga Portugal; análise da audiência da competição.
Responsável	Diogo David e Diretor Comercial e de Patrocínios da Liga Portugal.
Ferramenta do mix	Venda Pessoal.
Duração	Reuniões de dois em dois meses; <i>reports</i> todos os meses.

Custo	2.000 euros, custos de logística.
--------------	-----------------------------------

Fonte: Elaboração Própria

10.8. PASSATEMPOS MENS AIS

Quadro 15 - Ação 8: Passatempos mensais

Nome da ação	Passatempos mensais nas redes sociais
Descrição	Passatempos mensais de promoção de produtos de parceiros de negócio. Todos os meses devem ser feitos passamentos em formato <i>giveaway</i> para oferta de produtos aos consumidores da eLiga Portugal.
Objetivo	Aproximar parceiros de negócio do público da competição; dar a oportunidade aos seguidores de receber produtos do seu interesse.
Público-alvo	Atuais consumidores e potenciais consumidores.
Medição	Taxa de <i>engagement</i> nas publicações respetivas.
Responsável	Diogo David e área de conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Marketing online.
Duração	Mensalmente.
Custo	Sem custos associados.

Fonte: Elaboração Própria

10.9. PROPOSTAS PARA NOVOS PARCEIROS DE NEGÓCIO

Quadro 16 - Ação 9: Propostas para novos parceiros de negócio

Nome da ação	Propostas para novos parceiros de negócio
Descrição	Definir principais alvos com vista a criar novas parcerias. Encetar contactos formais com marcas que poderão ser interessantes para o público da eLiga. Procurar marcas importantes a operar em Portugal, especialmente dos setores indicados de maior interesse; criar <i>reports</i> com os principais dados e apresentá-los; procura em dois momentos distintos: mês de outubro - com dados relativos à época anterior e salientar o que está programado para a presente época; meses de janeiro e fevereiro - com dados relativos à temporada de inverno da época 2021/2022.
Objetivo	Angariar novos parceiros de negócio, marcas de renome.
Público-alvo	Mercado B2B: Setores informática e periféricos, alimentos e bebidas; produtos desportivos e vestuário.
Medição	Fechar contrato com pelo menos dois novos parceiros de negócio.
Responsável	Diogo David e Diretor Comercial e de Patrocínios da Liga Portugal.
Ferramenta do mix	Venda Pessoal.

Duração	Primeira ronda- outubro; segunda ronda – janeiro e fevereiro.
Custo	2.000 euros custos de logística.

Fonte: Elaboração Própria

10.10. COMUNICADOS DE IMPRENSA

Quadro 17 - Ação 10: Comunicados de imprensa

Nome da ação	Comunicados de Imprensa
Descrição	Criação de notas de imprensa e envio para os vários órgãos de comunicação social desportivos e para projetos de <i>eSports</i> , como Fraglíder e RTP Arena; Dar destaque a momentos importantes da competição, como assinalar o início da mesma e vencedores de fases finais; assinalar o atingir de um grande número de espectadores numa live da Twitch; assinalar novos acordos com parceiros de negócio; aposta em conteúdo de qualidade para ser notícia o maior número de vezes possível.
Objetivo	Ganhar maior visibilidade nos <i>media</i> tradicionais; adquirir mais credibilidade.
Público-alvo	Órgãos de comunicação social, todos os públicos-alvo B2C e B2B.
Medição	Rácio de publicações feitas versus comunicados de imprensa enviados.
Responsável	Conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Relações-públicas.
Duração	Ao longo de toda a época.
Custo	Sem custos associados.

Fonte: Elaboração Própria

10.11. KICK OFF ELIGA PORTUGAL

Quadro 18 - Ação 11: Kick Off eLiga Portugal

Nome da ação	Kick Off eLiga Portugal (evento de lançamento da temporada competitiva)
Descrição	Lançamento da temporada competitiva; Evento presencial (se não for possível devido a restrições sanitárias, fazer evento online como plano B); convidar um jogador de futebol e/ou representante de <i>eSports</i> de cada SD e os jogadores de <i>eSports</i> que as vão representar; convidar atuais parceiros de negócio; convidar órgãos de comunicação social.
Mecânica do evento	Evento conduzido pela apresentadora de eLiga Portugal com apoio dos <i>casters</i> , dividido em três momentos:

	<p>1- Resumo da temporada anterior, apresentados os números mais relevantes como vencedores das competições, assistência de transmissões, e dar destaque aos parceiros de negócio;</p> <p>2 – Apresentação dos jogadores de <i>eSports</i>, onde o representante de cada SD entrega uma t-shirt do clube aos seus respetivos jogadores, simbolizando a passagem de testemunho (este deve ser o momento de revelação dos jogadores, de forma a criar expectativa);</p> <p>3 – Sorteio dos grupos para a temporada de inverno;</p> <p>Local: Mercado Ferreira Borges – Hard Club Sala 2.</p> <p>Transmissão na conta da Twitch e no canal do Youtube.</p>
Objetivo	Dar a conhecer a nova temporada competitiva, gerar expectativa em torno da competição; aproximar o futebol e as Sociedades desportivas, dos <i>eSports</i> .
Público-alvo	Órgãos de comunicação social; todos os públicos-alvo B2B e B2C.
Medição	Taxa de <i>engagement</i> publicações de divulgação; número de espectadores dia do evento nos canais Twitch e Youtube.
Responsável	Diogo David, com apoio de área de conteúdos e <i>media</i> e Diretor Comercial e de Patrocínios da Liga Portugal.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas.
Duração	Divulgação – outubro; evento – 5 de novembro
Custo	Aproximadamente 20.000 euros.

Fonte: Elaboração Própria

10.12. EMAIL MARKETING

Quadro 19 - Ação 12: Email marketing

Nome da ação	Email marketing
Descrição	<p>Nesta fase é já expectável ter uma base de contactos considerável, que permitam iniciar estratégia de email marketing:</p> <p>Enviar <i>newsletter</i> mensal com informações exclusivas sobre a competição e sobre o FIFA em geral. Partilha de links de acesso a conteúdo do Youtube;</p> <p>Enviar mensagens personalizadas de felicitação de aniversário a todos os consumidores que partilharem dados relativos a data de nascimento;</p> <p>Enviar promoções exclusivas de parceiros de negócio;</p> <p>Enviar inquéritos de satisfação e avaliação da competição em janeiro e em abril no final da temporada competitiva.</p>
Objetivo	Personalizar contato com consumidor, envio de informações exclusivas.
Público-alvo	Todos os que partilharam os dados pessoais em ações anteriores.
Medição	Taxa de abertura de emails; resposta a inquéritos de satisfação.
Responsável	Área de conteúdos e <i>media</i> .

Ferramenta do mix	Marketing Direto
Duração	Novembro em diante; <i>newsletter</i> mensal.
Custo	Sem custos associados.

Fonte: Elaboração Própria

10.13. PRESENÇA EM FEIRAS DE GAMING E ESports

Quadro 20 - Ação 13: Presença em feiras de gaming e eSports

Nome da ação	Presença em feiras de gaming e eSports
Descrição	Participar na Lisboa Games Week.
Objetivo	Ganhar visibilidade no panorama de <i>eSports</i> em Portugal, contacto direto com potenciais consumidores.
Público-alvo	Potenciais consumidores.
Medição	n/a
Responsável	Diogo David e Diretor Comercial e de Patrocínios da Liga Portugal.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas; Venda pessoal.
Duração	25 a 28 novembro.
Custo	2.000€, custos de logística.

Fonte: Elaboração Própria

10.14. EVENTO DE NATAL PARA CARIDADE

Quadro 21 - Ação 14: Evento de Natal para caridade

Nome da ação	Evento: Torneio Solidário de Natal
Descrição	Torneio de FIFA totalmente online, em parceria com a Fundação do Futebol; convidar embaixadores da Liga Portugal; convidar personalidades conhecidas fora da esfera do desporto e alguns jogadores de FIFA competitivo. Transmissão de torneio através da Twitch e Youtube. Ativar possibilidade de fazer donativos no canal da Twitch, e indicar NIB para quem preferir doar diretamente para conta multibanco.
Objetivo	Responsabilidade social, todas as doações revertem a favor de uma Instituição de Solidariedade a designar.
Público-alvo	Todos os públicos-alvo B2C e B2B.
Medição	Número de espectadores Twitch e Youtube.
Responsável	Diogo David e Fundação do Futebol.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas.

Duração	18 e 19 dezembro; divulgação com um mês de antecedência.
Custo	Sem custos associados.

Fonte: Elaboração Própria

10.15. PRÉMIO MELHOR GOLO VOTADO PELOS SEGUIDORES

Quadro 22 - Ação 15: Prémio melhor golo votado pelos seguidores

Nome da ação	Prémio melhor golo votado pelos adeptos
Descrição	Prémio monetário de 500 euros para o melhor golo de cada temporada (inverno, primavera e grande final).
Mecânica	A organização da eLiga seleciona 5 golos no final de cada jornada; os golos selecionados vão a votos no Twitter no final de cada jornada; o golo vencedor de cada jornada passa à final; no final de cada temporada são agrupados os golos mais votados de cada jornada e os seguidores votam novamente no melhor golo da respetiva temporada; o golo mais votado recebe prémio de 500 euros entregue pela organização.
Objetivo	Envolvência do público; dar a sensação aos consumidores de que são parte ativa da competição.
Público-alvo	Atuais consumidores.
Medição	Taxa de <i>engagement</i> nas respetivas publicações no Twitter.
Responsável	Diogo David e área de conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Marketing online.
Duração	Ao longo de toda a época.
Custo	1.500 euros retirados do <i>prizepool</i> total da temporada competitiva.

Fonte: Elaboração Própria

10.16. SÉRIE PARA YOUTUBE

Quadro 23 - Ação 16: Série para Youtube

Nome da ação	Série de episódios para Youtube
Descrição	Conjunto de episódios produzidos pela área de conteúdos e <i>media</i> para o canal de Youtube. Através de entrevistas informais com alguns jogadores de FIFA <i>eSports</i> que participam na competição, o propósito é partilhar com os consumidores que seguem a eLiga Portugal um pouco mais da vida de cada jogador. O que os levou ao FIFA competitivo, os esforços que tiveram de fazer para chegar ao nível atual, como é a rotina diária de treinos, etc.; é importante dar a conhecer os jogadores ao público. Vai para o

	ar estrategicamente no mês de fevereiro pois é o momento de interregno da competição. Lançar um episódio por semana; inicialmente contar com 8 episódios, avaliar a adesão dos consumidores.
Objetivo	Dar a conhecer a vida dos jogadores ao público; os consumidores não querem ver só os jogadores a jogar, querem conhecê-los melhor.
Público-alvo	Atuais consumidores.
Medição	Visualizações no Youtube.
Responsável	Conteúdos e <i>media</i> .
Ferramenta do mix	Marketing online.
Duração	3 de fevereiro a 31 de março; um episódio semanal lançado a quinta-feira.
Custo	Sem custos associados, produzido pela área de conteúdos e <i>media</i> .

Fonte: Elaboração Própria

10.17. LANÇAMENTO DE PÓS-GRADUAÇÃO

Quadro 24 - Ação 17: Lançamento de pós-graduação

Nome da ação	Lançamento de pós-graduação em Gestão de eSports
Descrição	Pós-graduação em Gestão de <i>eSports</i> , em parceria com a Universidade Católica, no sentido de contribuir para a profissionalização do setor em Portugal. No seguimento de outras pós-graduações já realizadas pela Liga Portugal, como as de Organização e Gestão e a de Comunicação, a pós-graduação em Gestão de <i>eSports</i> , associada à eLiga Portugal, poderá potenciar definitivamente os <i>eSports</i> para outro patamar.
Objetivo	Contribuir para uma maior profissionalização dos <i>eSports</i> em Portugal e especialmente nas Sociedades Desportivas da Liga Portugal, e entregar aos participantes uma formação inovadora e bastante relevante no mercado atual.
Público-alvo	Responsáveis de <i>eSports</i> das Sociedades Desportivas; estudantes que queiram descobrir o mercado de <i>eSports</i> ; colaboradores de parceiros de negócio que queiram compreender funcionamento do mercado; espectadores da competição que tenham interesse na formação.
Medição	Número de inscrições no curso.
Responsável	Diogo David, área de Eventos, Formação e produtos oficiais.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas.
Duração	Lançamento – mês de fevereiro Inscrições – maio a agosto Pós-graduação – setembro a junho de 2022
Custo	50.000 euros*

Fonte: Elaboração Própria

*valor estimado de acordo com o gasto total nas duas pós-graduações que a Liga Portugal tem disponíveis atualmente.

10.18. CARNIVAL FAN CUP

Quadro 25 - Ação 18: Carnival Fan Cup

Nome da ação	Carnival Fan Cup
Descrição	Torneio online organizado pela eLiga Portugal, onde os consumidores são os atores principais. É importante este tipo de iniciativas para aproximar a competição dos seus fãs. Vencedores ficam com possibilidade de treinar com os profissionais.
Objetivo	Envolver a comunidade; fazer a comunidade sentir-se parte ativa da competição.
Público-alvo	Atuais consumidores
Medição	Número de inscrições.
Responsável	Diogo David.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas.
Duração	Divulgação e inscrições – fevereiro; evento - 26 fevereiro a 1 de março.
Custo	1.000 em prémios para os vencedores.

Fonte: Elaboração Própria

10.19. EVENTO GRANDE FINAL

Quadro 26 - Evento Grande Final

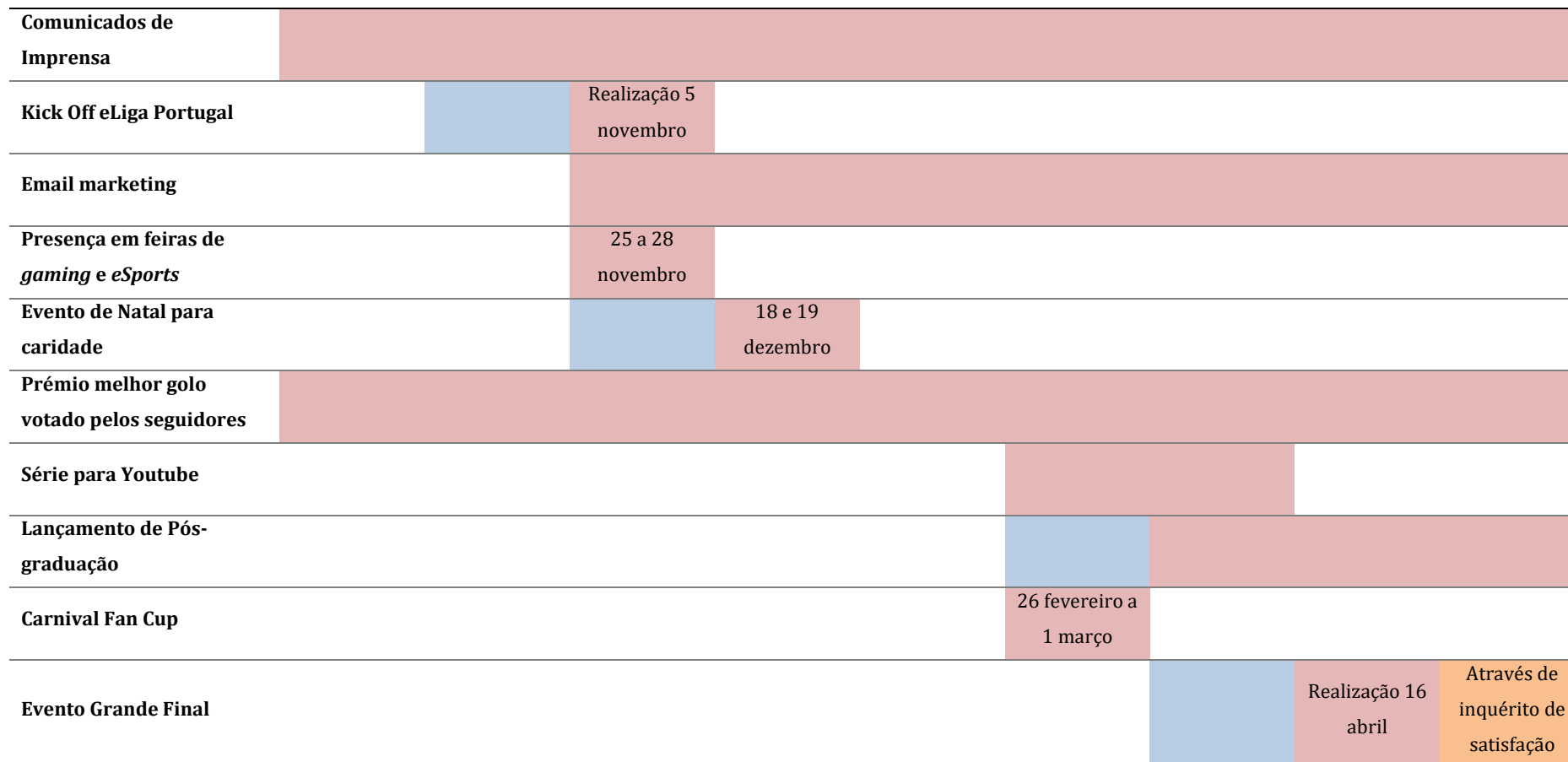
Nome da ação	Evento presencial Grande Final
Descrição	A Grande Final da temporada competitiva da eLiga Portugal, jogada em evento presencial com público. Este deverá ser o grande momento de final de época, onde será possível recolher os dividendos de todo o trabalho desenvolvido ao longo da temporada competitiva e poder contar com o público a apoiar as suas equipas e os seus jogadores. Presença de público mediante compra de bilhete e sujeito a lotação limitada do espaço. Transmissão em canais da Twitch e Youtube. Preço de Bilhete: 10 euros. Consumidores com subscrição de <i>newsletter</i> receberão vale de 20% de desconto no bilhete, através de email personalizado. Local: Mercado Ferreira Borges – Hard Club sala 1, com capacidade para 450 pessoas sentadas.
Objetivo	Envolver os consumidores no espetáculo.
Público-alvo	Atuais consumidores.
Medição	Número de bilhetes comprados.
Responsável	Diogo David, área de conteúdos e <i>media</i> e área de eventos.
Ferramenta do mix	Eventos e relações-públicas.
Duração	Divulgação – março; evento - 16 abril.
Custo	Aproximadamente 30.000 euros. Aluguer do espaço e custos de logística.

Fonte: Elaboração Própria

11. CALENDARIZAÇÃO DO PLANO DE AÇÃO

Quadro 27 - Calendarização do plano de ação

Ações	Set	Out	Nov	Dez	Jan 2022	Fev 2022	Mar 2022	Abr 2022	Mai 2022
Reformulação do Website									
Criação de conta no Twitter									
Criação de canal no Youtube									
Lançamento e divulgação de ebook									
Vídeo promocional nova temporada	Criação do vídeo								
Webinar de promoção da eLiga Portugal		Realização final de outubro							
Gestão de parceiros de negócio									
Passatempos mensais									
Propostas para novos parceiros de Negócio									



Legenda

- Lançamento e divulgação
- Divulgação, realização e controlo
- Realização e controlo
- Atualização e controlo
- Controlo



Fonte: Elaboração Própria

12. ORÇAMENTO FINAL DE COMUNICAÇÃO

Depois de elaborado o plano de ações de comunicação, é possível avançar com o valor final respeitante aos custos associados ao mesmo. Ainda que seja um valor arredondado, é importante para ter uma perspetiva do custo estimado de cada ação. Tal como indicado anteriormente, todas as ações que visam a produção de conteúdos e que são possíveis de desenvolver internamente através do departamento de conteúdos e *media*, não apresentam qualquer valor neste orçamento. O quadro 28 apresenta o orçamento final do plano de comunicação, representando um valor total de 109.400 euros.

Quadro 28 - Orçamento final de comunicação

Ações	Orçamento
Reformulação do Website	-
Criação de conta no Twitter	-
Criação de canal no Youtube	-
Lançamento e divulgação de <i>ebook</i>	200€
Vídeo promocional nova temporada	2000€
Webinar de promoção da eLiga Portugal	200€
Gestão de parceiros de negócio	2000€
Passatempos mensais	-
Propostas para novos parceiros de Negócio	2000€
Comunicados de Imprensa	-
Kick Off eLiga Portugal	20.000€
Email marketing	-
Presença em feiras de <i>gaming</i> e <i>eSports</i>	2.000€
Evento de Natal para caridade	-
Prémio melhor golo votado pelos seguidores	-
Série para Youtube	-
Lançamento de Pós-graduação	50.000€
Carnival Fan Cup	1.000€
Evento Grande Final	30.000€
Total	109.400€

Fonte: Elaboração Própria

13. AVALIAÇÃO E CONTROLO DO PLANO

A avaliação e controlo das ações implementadas é comumente a última etapa a ser realizada na elaboração de um plano de comunicação integrada de marketing, e também uma das mais importantes. É extremamente vital para a saúde e sucesso de qualquer organização, que as suas ações sejam controladas e avaliadas regularmente. No presente plano de CIM, cada ação indicada deve ser controlada de modo a prevenir situação negativas. Nesse sentido, será apresentado no quadro 29 as ferramentas e a frequência de controlo das ações previstas.

Quadro 29 - Avaliação e controlo do plano de ação

Ações	Forma de avaliação	Frequência de controlo
Reformulação do Website	Visitas mensais website, estatísticas Google Analytics	Mensalmente
Criação de conta no Twitter	Número de seguidores e impressões, Twitter Analytics	Mensalmente
Criação de canal no Youtube	Número de subscritores e número de visualizações	Mensalmente
Lançamento e divulgação de ebook	Número de contactos angariados	Final do mês de outubro
Vídeo promocional nova temporada	Visualizações nos vários canais de comunicação	Mensalmente até final da temporada
Webinar de promoção da eLiga Portugal	Número de contactos angariados	Uma vez, no dia seguinte ao webinar
Gestão de parceiros de negócio	Satisfação dos parceiros de negócio; Apresentar dados estatísticos da audiência	<i>Reports</i> mensais Reuniões de dois em dois meses
Passatempos mensais	Taxa de <i>engagement</i> nas publicações respetivas	Mensalmente

Propostas para novos parceiros de Negócio	Angariar dois novos parceiros de negócio	Primeira ronda – outubro Segunda ronda – janeiro e fevereiro
Comunicados de Imprensa	Rácio de publicações feitas versus comunicados de imprensa enviados	Semanalmente
Kick Off eLiga Portugal	Taxa de <i>engagement</i> publicações de divulgação; número de espectadores dia do evento nos canais Twitch e Youtube	Uma vez após o evento
Email marketing	Taxa de abertura de emails Inquéritos de satisfação	Mensalmente
Presença em feiras de gaming e eSports	n/a	n/a
Evento de Natal para caridade	Número de espectadores Twitch e Youtube	Semana seguinte ao evento
Prémio melhor golo votado pelos seguidores	Taxa de <i>engagement</i> nas respetivas publicações no respetivas	Semanalmente
Série para Youtube	Visualizações no Youtube	Semanalmente durante o período do lançamento de episódios
Lançamento de Pós-graduação	Número de inscrições	Semanalmente
Carnival Fan Cup	Número de inscrições	Mês de fevereiro
Evento Grande Final	Número de bilhetes comprados; número de espectadores nos canais Twitch e Youtube no dia do evento	Março e abril

Fonte: Elaboração Própria

CONCLUSÃO

A comunicação é um elemento fulcral para o sucesso de qualquer marca, especialmente quando se trata de uma organização envolvida na área de *eSports*. Através do caso estudado ao longo deste documento, foi possível confirmar o valor que a comunicação tem para o crescimento de uma organização de *eSports*.

A possibilidade de desenvolver um projeto para a eLiga Portugal surgiu com alguma naturalidade, após o autor ter conhecimento que a área de *eSports* da Liga Portugal seria alvo de aposta, e por outro lado, ter compreendido junto do responsável da eLiga Portugal, que, devido ao facto de estarem a dar os primeiros passos na área, ainda não tinham uma estrutura bem definida relativamente à comunicação em *eSports*, não estando a fazer uso de toda a capacidade que a Liga Portugal tem para a promoção e divulgação da competição.

Esse fator despoletou no autor, a vontade de acrescentar valor à organização e ajudar a mesma a crescer. Nesse sentido foi desenvolvido este projeto profissional, com o objetivo de elaborar um plano de comunicação integrada de marketing para a eLiga Portugal.

De forma a criar conhecimento mais aprofundado sobre as áreas relevantes para a elaboração deste projeto, foi efetuada a revisão bibliográfica incidindo especialmente nos temas de *eSports* e comunicação integrada de marketing.

A partir do ponto de vista de vários autores, foi possível compreender como são vistos os *eSports* aos olhos da academia, e como a indústria se desenvolveu ao longo dos anos, a ponto de se tornar um fenómeno com grande legitimidade na cultura de consumo, oferecendo atualmente um produto desportivo de *media* e entretenimento. A análise das motivações do consumidor de *eSports* foi também um forte contributo para compreender como abordar este tipo de audiência.

Relativamente à comunicação integrada de marketing, o estudo da literatura acerca deste tema permitiu compreender a importância da comunicação para o sucesso das organizações. Através da análise de vários modelos de plano de CIM, foi possível desenvolver um modelo conceptual robusto, baseado nos principais autores estudados, que serviu de suporte para a elaboração do plano.

Foi adotada a abordagem metodológica de estudo de caso descritivo, onde toda a recolha de dados se baseou em fontes secundárias previamente selecionadas, tendo em conta a sua relevância para estudo do caso em questão, e os dados foram analisados aplicando as técnicas de análise documental e análise de conteúdo.

A definição correta da metodologia a adotar tornou-se um aspeto fundamental para o sucesso da pesquisa posteriormente efetuada. Com isto, foi possível dar resposta ao primeiro objetivo específico, onde foi realizada uma análise profunda à eLiga Portugal e a toda a sua envolvente. A pesquisa permitiu organizar as principais forças e fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças decorrentes do ambiente externo, através da análise SWOT, e assim criar uma ferramenta indispensável para a concretização dos objetivos específicos seguintes.

Tendo por base a análise do meio envolvente, foi possível caracterizar a audiência de *eSports* e os seus *stakeholders* e assim definir os públicos-alvo da competição, concluindo desta forma o segundo objetivo específico do projeto. A eLiga Portugal pretende comunicar especialmente com público jovem, que tem interesse por tecnologia, desporto, *gaming* e conteúdos de entretenimento. O mercado B2B merece também a atenção da organização pois é aqui que estão as marcas que podem criar parcerias com a competição.

O plano de CIM desenvolvido para a eLiga Portugal, com vista a ser implementado durante a época competitiva 2021/2022, tem como objetivos de comunicação aumentar a notoriedade da competição, fazer crescer as audiências na transmissão dos jogos e atrair novos parceiros de negócio.

Para que tal aconteça é importante comunicar de forma eficaz com os públicos-alvo identificados. De acordo com as especificidades destes, foram definidas as estratégias de marketing, e posteriormente selecionadas as ferramentas do mix de comunicação que melhor servirão para entregar a mensagem aos públicos de interesse, concluindo assim o terceiro objetivo do projeto. O marketing online, marketing direto, eventos e relações-públicas e venda pessoal surgem como as principais ferramentas de comunicação que serão utilizadas para comunicar com os públicos do mercado B2C e B2B. O foco principal passa pelo marketing online, que engloba a comunicação através do website da eLiga Portugal e as redes sociais, as restantes ferramentas têm também

a sua importância e serão utilizadas como complemento para atingir todos os pontos de contacto possíveis com os consumidores.

O facto de não ter havido planeamento de comunicação da competição nas edições anteriores, fez com que o serviço tivesse em contacto com o consumidor de forma sazonal, apenas nos momentos em que havia jogos da competição, acabando por não criar uma relação de proximidade com o público. Tendo isso em conta, a estratégia e as ações propostas, foram planeadas de forma a ocupar todos os meses, desde o início até ao fim da competição, promovendo assim a comunicação contínua durante todo o período. É importante haver esta continuidade de forma a envolver os consumidores e desenvolver relações positivas com os mesmos. O último objetivo ficou concluído com a apresentação do plano de ação, integrando neste as ferramentas de comunicação.

As ações propostas devem ser controladas regularmente, de forma a evitar aspetos negativos ou situações imprevistas decorrentes da implementação do plano. Como já mencionado ao longo do projeto, o ecossistema de *eSports* está em constante mudança (Scholz, 2020), logo é pertinente estar sempre alerta e fazer adaptações no plano de comunicação caso haja essa necessidade.

Os quatro pilares de CIM, enfatizados por Kliatchko (2008) na sua definição de comunicação integrada de marketing, foram tidos em conta na elaboração do plano, funcionando como pontos centrais no seu desenvolvimento. Houve uma grande preocupação em perceber quem são todos os *stakeholders*, definir os melhores conteúdos e os melhores canais de comunicação para entregar a mensagem a eles, e por fim também houve uma grande preocupação em definir medidas e ferramentas para controlar os resultados das ações previstas.

O sucesso do plano de CIM depende muito da sua correta implementação em todas as vertentes. O foco inicial deve ser a captação de público, tanto nas redes sociais como nas transmissões dos jogos no canal da Twitch, para tornar a plataforma atrativa para os patrocinadores. Só com uma forte aposta na comunicação integrada é que poderá ser possível atingir todas as metas propostas.

Por fim, importa salientar que este projeto profissional pretende ser um contributo prático para a organização da eLiga Portugal, pois, coloca ao seu dispor uma ferramenta de gestão capaz de guiar o processo de comunicação durante toda a época competitiva.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

O desenvolvimento deste projeto nem sempre foi um processo simples e prazeroso. Ao longo da caminhada foram encontradas algumas dificuldades que limitaram o trabalho desenvolvido.

No que diz respeito à revisão bibliográfica, as dificuldades foram sentidas especialmente no desenvolvimento do tema *eSports*. Ainda que a academia tenha dado passos importantes no desenvolvimento do tema durante os últimos anos, a informação ainda está um pouco dispersa. Houve também dificuldade em encontrar informação que relacionasse a importância da comunicação na promoção e divulgação de *eSports*, sendo praticamente inexistente.

No decorrer da análise de situação, o tema *eSports* continuou a provocar limitações. Os dados relativos a *eSports* em Portugal são muito reduzidos, não havendo grandes informações sobre o perfil do consumidor, número de espectadores, número de praticantes de *eSports*, quantidade de profissionais na área, entre outros dados que seriam importantes para estudar o mercado português. Ainda que as plataformas de apoio à comunidade, como FraglÍder e RTP Arena esforcem-se para partilhar notícias sobre os *eSports*, a informação continua a ser escassa.

Por fim, o facto de não ter tido acesso a algumas informações internas da eLiga, como dados analíticos das redes sociais e website, receitas de patrocínios ou até mesmo o orçamento disponível para comunicação, limitaram um pouco o processo.

Como recomendações para futuras pesquisas, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos sobre os *eSports* em Portugal. Neste aspeto, há várias direções que os estudos podem ter. É importante estudar o perfil do consumidor de *eSports* português, quantificar o número de praticantes dos jogos mais importantes de *eSports* em Portugal, como Counter-Strike, League of Legends ou FIFA, ou estudar a envolvimento dos espectadores de *eSports* com as marcas patrocinadoras de competições. A crescente informação acerca do estado dos *eSports* em Portugal, levará com certeza a uma maior profissionalização no setor, e garantidamente oferecerá a todos os *stakeholders* ferramentas importantes para análise do impacto que pode ter a sua entrada no panorama de *eSports*.

BIBLIOGRAFIA

- Batra, R., & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Belch, G., & Belch, M. (2017). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (11th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Borowy, M., & Jin, D. A. L. Y. (2013). Pioneering E-Sport : The Experience Economy and the Marketing of Early 1980s Arcade Gaming Contests. *International Journal of Communication*, 7(21), 2254–2274. ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/2296
- Bruhn, M., & Schnebelen, S. (2017). Integrated marketing communication – from an instrumental to a customer-centric perspective. *European Journal of Marketing*, 51(3), 464–489. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0591>
- Caemmerer, B. (2009). The planning and implementation of integrated marketing communications. *Marketing Intelligence and Planning*, 27(4), 524–538. <https://doi.org/10.1108/02634500910964083>
- Camilleri, M. A. (2018). Integrated Marketing Communications. Em *Travel Marketing, Tourism Economics and the Airline Product. Tourism, Hospitality & Event Management*. (pp. 85–103). Springer, Cham. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-49849-2_5
- Clow, K. E., & Baack, D. (2017). *Integrated Advertising, Promotion, and Marketing Communications* (8th ed.). Pearson Education India.
- Coutinho, C. P., & Chaves, J. H. (2002). O estudo de caso na investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/492>
- Cunningham, G. B., Fairley, S., Ferkins, L., Kerwin, S., Lock, D., Shaw, S., & Wicker, P. (2018). eSport: Construct specifications and implications for sport management. *Sport Management Review*, 21(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.11.002>
- Dota 2. (2021). *The International 9 - Prizepool*. Acesso em Abril 26, 2021 em <https://www.dota2.com/international/overview/?l=portuguese>

- ESPN. (2020, Outubro 9). *Dota 2's The International surpasses \$40 million in prize money*. Acesso em Abril 26, 2021 em https://www.espn.com/esports/story/_/id/30079945/dota-2-international-surpasses-40-million-prize-money
- EY. (2020). *Anuário do Futebol Profissional Português - Época 2018/2019* (3ª ed). EY Consulting. https://issuu.com/ligapfp/docs/anu_rioey_digital
- EY. (2021). *Anuário do Futebol Profissional Português - Época 2019-2020* (4ª ed.). EY Consulting. https://issuu.com/ligapfp/docs/eyanua_rio_a4_digital
- Federação Portuguesa de Desportos Eletrónicos. (2019a). *Estratégia nacional de dinamização do desporto eletrónico em Portugal*. Federação Portuguesa de Desportos Eletrónicos. https://fpde.pt/wp-content/uploads/2019/07/FPDE-ESTRATEGIA_NACIONAL_DESPORTO_ELETRONICO.pdf
- Federação Portuguesa de Desportos Eletrónicos. (2019b). *O que são os desportos eletrónicos*. Acesso em Abril 3, 2021 em <https://fpde.pt/o-que-sao-os-desportos-eletronicos/>
- Ferreira, C. (2019). The Portuguese eSports Ecosystem: An Exploratory Approach. Em N. Zagalo, A. I. Veloso, L. Costa, & O. Mealha (Eds.), *Videogame Sciences and Arts. VJ 2019. Communications in Computer and Information Science* (vol 1164, pp. 113–122). Springer, Cham. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-37983-4_9
- Ferreira, R. da R. (2017, Abril 12). *Esports: o mercado que se tem transformado num jogo para as empresas*. Futurebehind. Acesso em Abril 23, 2021 em <https://www.futurebehind.com/esports-portugal-concorrencia-empresas/>
- FMI. (2021). *World Economic Outlook*. FMI. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>
- FPF eFootball. (2021). *Sobre Nós*. Acesso em Abril 17, 2021 em <https://efootball.fpf.pt/pt/sobrenos>
- Fraglíder. (2020, Agosto 17). *O crescimento do FIFA Esports em Portugal*. Acesso em Abril 17, 2021 em <https://fraglider.pt/video-17123-o-crescimento-do-fifa-esports-em-portugal>

- Freeman, G., & Wohn, D. Y. (2017). eSports as An Emerging Research Context at CHI: Diverse perspectives on definitions. *Proceedings of the 2017 CHI conference extended abstracts on human factors in computing systems*, 1601–1608. <https://doi.org/10.1145/3027063.3053158>
- Funk, D. C., Pizzo, A. D., & Baker, B. J. (2018). eSport management : Embracing eSport education and. *Sport Management Review*, 21(1), 7–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.008>
- Gannon-Pitts, M. (2020, Agosto 26). *The Definitive Guide To eSports Marketing Strategy*. Magnetic. Acesso em Abril 23, 2021 em <https://www.magneticcreative.com/journal/esports-marketing-strategy/>
- Gawrysiak, J., Burton, R., Jenny, S., & Williams, D. (2020). Using Esports Efficiently to Enhance and Extend Brand Perceptions-A Literature Review. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 86(1), 1–14. <https://doi.org/10.2478/pcssr-2020-0008>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6 ed.). Editora Atlas S.A.: São Paulo.
- Hallmann, K., & Giel, T. (2018). eSports – Competitive sports or recreational activity? *Sport Management Review*, 21(1), 14–20. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.011>
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/IntR-04-2016-0085>
- Heere, B. (2018). Embracing the sportification of society : Defining e-sports through a polymorphic view on sport. *Sport Management Review*, 21(1), 21–24. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.002>
- Hemphill, D. (2005). Cybersport. *Journal of the Philosophy of Sport*, 32(2), 195–207. <https://doi.org/10.1080/00948705.2005.9714682>
- Henley, T. K. (2001). Integrated Marketing Communications for Local Nonprofit Organizations: Developing an Integrated Marketing Communications Strategy. *Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing*, 9(1–2), 141–155. https://doi.org/10.1300/J054v09n01_08

- Hilvert-Bruce, Z., Neil, J. T., Sjöblom, M., & Hamari, J. (2018). Social motivations of live-streaming viewer engagement on Twitch. *Computers in Human Behavior*, *84*, 58–67. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.02.013>
- Holm, O. (2006). Integrated marketing communication: From tactics to strategy. *Corporate Communications*, *11*(1), 23–33. <https://doi.org/10.1108/13563280610643525>
- Hutchins, B. (2006). Computer Gaming, Media and e-Sport. *Proceedings of Australian Sociological Association Annual Conference 2006: Sociology for a Mobile World*, *1*(December), 4–7.
- INE. (2021, Fevereiro 2). *Contas Nacionais Trimestrais - Estimativa Rápida*. INE. Acesso em Abril 10, 2021 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415333651&DESTAQUESmodo=2
- Jenny, S. E., Manning, R. D., Keiper, M. C., & Olrich, T. W. (2017). Virtual(ly) Athletes: Where eSports Fit Within the Definition of “Sport”. *Quest*, *69*(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/00336297.2016.1144517>
- Jonasson, K., & Thiborg, J. (2010). Electronic sport and its impact on future sport. *Sport in Society*, *13*(2), 287–299. <https://doi.org/10.1080/17430430903522996>
- Karhulahti, V. (2017). Reconsidering Esport: Economics and Executive Ownership. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, *74*(1), 43–53. <https://doi.org/10.1515/pcssr-2017-0010>
- Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, *17*(7–8), 819–847. <https://doi.org/10.1362/026725701323366836>
- Key, T. M., & Czaplewski, A. J. (2017). Upstream social marketing strategy: An integrated marketing communications approach. *Business Horizons*, *60*(3), 325–333. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.006>
- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2010). Integrated Marketing Communication. Em *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem04001>

- Kitchen, P. J., & Burgmann, I. (2015). Integrated marketing communication: Making it work at a strategic level. *Journal of Business Strategy*, 36(4), 34–39. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2014-0052>
- Kliatchko, J. (2005). Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC). *International Journal of Advertising*, 24(1), 7–34. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072902>
- Kliatchko, J. (2008). Revisiting the IMC construct: A revised definition and four pillars. *International Journal of Advertising*, 27(1), 133–160. <https://doi.org/10.1080/02650487.2008.11073043>
- Kliatchko, J., & Schultz, D. E. (2015). Twenty years of IMC: A study of CEO and CMO perspectives in the Asia-Pacific region. *International Journal of Advertising*, 33(2), 373–390. <https://doi.org/10.2501/IJA-33-2-373-390>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14a ed.). Pearson São Paulo.
- Li, R. (2016). *Good luck have fun: The rise of eSports*. New York, NY: Skyhorse Publishing.
- Estatutos da Liga Portugal, Pub. L. No. Artigo 7º (2017). <https://www.ligaportugal.pt/media/7979/estatutos.pdf>
- Liga Portugal. (2020a). *Plano de Atividades e Orçamento 2020/2021*. Liga Portugal. <https://issuu.com/ligapfp/docs/planoatividades2020-21-issuu>
- Liga Portugal. (2020b). *Projectos 2019-23*. Acesso em Maio 2, 2020 em <https://www.ligaportugal.pt/pt/medidas-2019-2023/>
- Liga Portugal. (2021). *Sobre Liga Portugal*. Acesso em Abril 1, 2021 em <https://www.ligaportugal.pt/pt/paginas/conteudos/apresentacao-da-liga/>
- Madhavaram, S., Badrinarayanan, V., & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (imc) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>
- Marktest. (2020, Setembro 8). *Internet 2020: cresce a liderança dos smartphones*. Acesso em Abril 26, 2021 em <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~269e.aspx>

- Martončík, M. (2015). E-Sports: Playing just for fun or playing to satisfy life goals? *Computers in Human Behavior*, 48, 208–211. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.01.056>
- Mendonça, C. N. (2020). *Caracterização do Gamer de eSports em Portugal* [Universidade de Évora]. http://dspace.uevora.pt/rdpc/bitstream/10174/28125/1/Mestrado-direcao_e_Gestao_Desportiva-Christopher_Nobrega_Mendoca.pdf
- Naidenova, I., Parshakov, P., & Chmykhov, A. (2016). Does football sponsorship improve company performance? *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 129–147. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1124900>
- Newzoo. (2020a). *Global Games Market Report 2020*. Newzoo. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-games-market-report-2020-light-version/>
- Newzoo. (2020b). *Key Insights from Newzoo's Gamer Motivation Study*. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/key-insights-from-newzoos-gamer-motivation-study/>
- Newzoo. (2021a). *eSports Markets, Portugal*. Acesso em Abril 10, 2021 em <https://platform.newzoo.com/explorer/market/Portugal/overview>
- Newzoo. (2021b). *Global Esports & Live Streaming Market Report*. Newzoo. <https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoos-global-esports-live-streaming-market-report-2021-free-version/>
- Parry, J. (2019). E-sports are Not Sports. *Sport, Ethics and Philosophy*, 13(1), 3–18. <https://doi.org/10.1080/17511321.2018.1489419>
- Paypal, & Newzoo. (2020). *Europe and Esports: High Engagement and Even Higher Potential*. https://filecache.mediaroom.com/mr5mr_paypal_uk/178070/PayPal%20Report%20on%20Esports%20in%20Europe%202020.pdf
- Percy, L. (2018). *Strategic Integrated Marketing Communications*. Routledge.
- Pizzo, A. D., Baker, B. J., Na, S., Lee, M. A., Kim, D., & Funk, D. C. (2018). eSport vs. Sport: A comparison of spectator motives. *Sport Marketing Quarterly*, 27(2), 108–123. https://www.researchgate.net/publication/321850348_eSport_vs_Sport_A_Comparison_of_Spectator_Motives

- Porcu, L., del Barrio-García, S., & Kitchen, P. J. (2012). How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects. *Comunicación y Sociedad*, *XXV*(1), 313–348. <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/27370/1/PORCU.pdf>
- Provdanov, C. C., & Freitas, E. C. De. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico* (2 ed.). Novo Hamburgo: Feevale. <https://www.feevale.br/institucional/editora-feevale/metodologia-do-trabalho-cientifico---2-edicao>
- Público. (2020, Agosto 3). *Há cada vez mais (e melhores) jogadores portugueses de FIFA*. Acesso em Abril 17, 2021 em <https://www.publico.pt/2020/08/03/p3/noticia/ha-melhores-jogadores-portugueses-fifa-1926826>
- PwC. (2020). *Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>
- Reitman, J. G., Anderson-Coto, M. J., Wu, M., Lee, J. S., & Steinkuehler, C. (2020). Esports Research: A Literature Review. *Games and Culture*, *15*(1), 32–50. <https://doi.org/10.1177/1555412019840892>
- Sammut-Bonnici, T., & Galea, D. (2015). PEST analysis. Em *Wiley Encyclopedia of Management*. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>
- Scholz, T. M. (2020). Deciphering the World of eSports. *International Journal on Media Management*, *22*(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/14241277.2020.1757808>
- Schultz, D. E., & Patti, C. H. (2009). The evolution of IMC: IMC in a customer-driven marketplace. *Journal of Marketing Communications*, *15*(2–3), 75–84. <https://doi.org/10.1080/13527260902757480>
- Šeric, M., Gil-Saura, I., & Ozretić-Došen, Đ. (2015). Insights on integrated marketing communications: implementation and impact in hotel companies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(5), 958–979. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0568>
- Sjöblom, M., & Hamari, J. (2017). Why do people watch others play video games? An empirical study on the motivations of Twitch users. *Computers in Human Behavior*, *75*, 985–996. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.10.019>

- Sjöblom, M., Törhönen, M., Hamari, J., & Macey, J. (2019). The ingredients of Twitch streaming : Affordances of game streams. *Computers in Human Behavior*, 92, 20–28. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.10.012>
- Soccerex. (2020, Agosto 24). *Laliga global fútbol news: eLaLiga santander receives over 10 million views*. Acesso em Abril 20, 2021 em <https://www.soccerex.com/insight/articles/2020/laliga-global-fútbol-news-elaliga-santander-receives-over-10-million-views>
- Statista. (2021, Abril 7). *Global digital population as of January 2021*. Acesso em Abril 23, 2021 em <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>
- SullyGnome. (2021). *Twitch Channel Statistics & Analysis*. Acesso em Abril 22, 2021 em <https://sullygnome.com/channels>
- Taylor, T. L. (2018). *Watch me play: Twitch and the rise of game live streaming*. Princeton University Press.
- Tiedemann, C. (2004). Sport (and culture of human motion) for historians, an approach to make the central term(s) more precise. *Proceedings of IX. international CESH-Congress, 2003*, 1–8. <http://www.kulturwiss.info/tiedemann/documents/VortragCrotone2004English.pdf>
- Tjønndal, A., & Skauge, M. (2021). Youth sport 2.0? The development of eSports in Norway from 2016 to 2019. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 13(1), 166–183. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2020.1836509>
- TwitchTracker. (2021). *Twitch Liga Portugal Statistics*. Acesso em Abril 22, 2021 em <https://twitchtracker.com/ligaportugal/statistics>
- Ubersuggest. (2021). *eLiga Portugal Traffic Overview*. Acesso em Abril 22, 2021 em https://app.neilpatel.com/en/traffic_analyzer/overview?domain=esports.ligaportugal.pt&loclId=2620&lang=pt
- Villarreal, R. (2010). Integrated Marketing Communication Strategy. Em *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. <https://doi.org/10.1002/9781444316568.wiem01027>

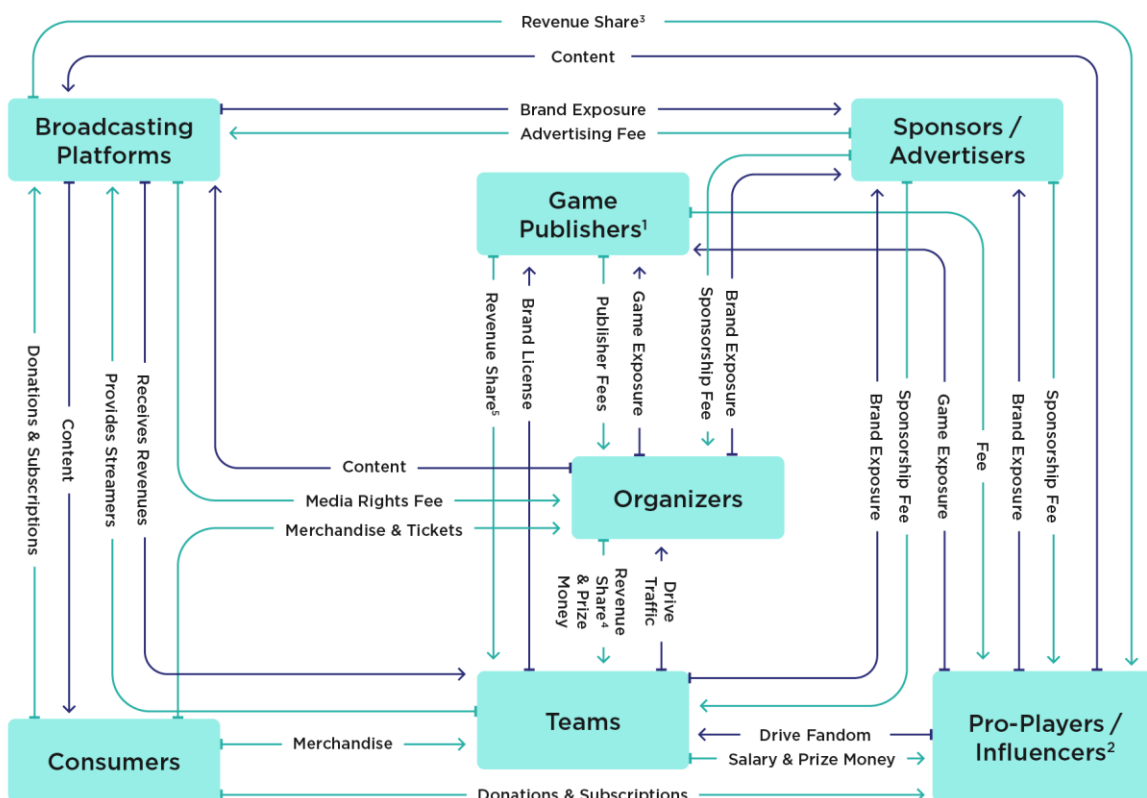
- Wagner, M. G. (2006). On the Scientific Relevance of eSports. *Proceedings of International conference on internet computing*, 437–442.
https://www.researchgate.net/publication/220968200_On_the_Scientific_Relevance_of_eSports
- Weiss, T., & Schiele, S. (2013). Virtual worlds in competitive contexts: Analyzing eSports consumer needs. *Electronic Markets*, 23(4), 307–316.
<https://doi.org/10.1007/s12525-013-0127-5>
- Wu, J. H., Wang, S. C., & Tsai, H. H. (2010). Falling in love with online games: The uses and gratifications perspective. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1862–1871.
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.07.033>
- Xiao, M. (2020). Factors Influencing eSports Viewership : An Approach Based on the Theory of Reasoned Action. *Communication & Sport*, 8(1), 92–122.
<https://doi.org/10.1177/2167479518819482>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e Métodos* (2 ed.). Bookman: Porto Alegre.
- Zagała, K., & Strzelecki, A. (2019). eSports Evolution in Football Game Series. *Physical Culture and Sport, Studies and Research*, 83(1), 50–62.
<https://doi.org/10.2478/pcssr-2019-0020>

ANEXOS

Anexo 1 - Infográfico ecossistema de eSports



Esports Ecosystem Overview



← Money
← Value

1. Game Publishers can own multiple games and be organizers of the games they operate themselves.
2. Influencers and Pro-Players can be independent of a team.
3. Revenue share includes a share of subscription, donation, and advertisement revenues.
4. Revenue share include a share of sponsorship and media rights revenue.
5. Revenue Share includes a share on in-game digital goods.

© Copyright Newzoo 2021 | Source: Newzoo's Global Esports & Live Streaming Market Report
newzoo.com/esportsreport

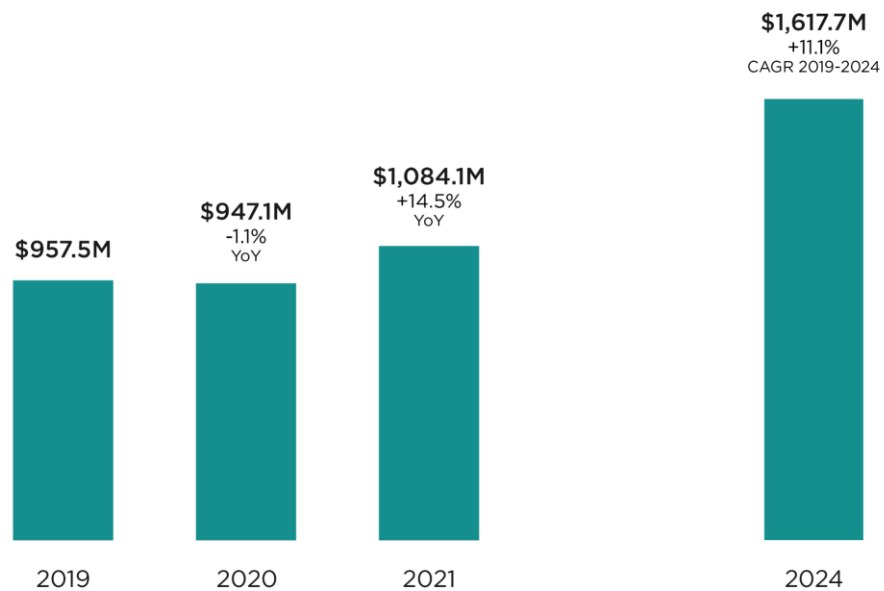
Fonte: Newzoo. Global eSports & Live Streaming Market Report 2021

Anexo 2 - Gráfico de Crescimento de receitas em eSports



Esports Revenue Growth

Global | For 2019, 2020, 2021, and 2024



©Newzoo | March 2021 Global Esports and Live Streaming Market Report
newzoo.com/esports-report

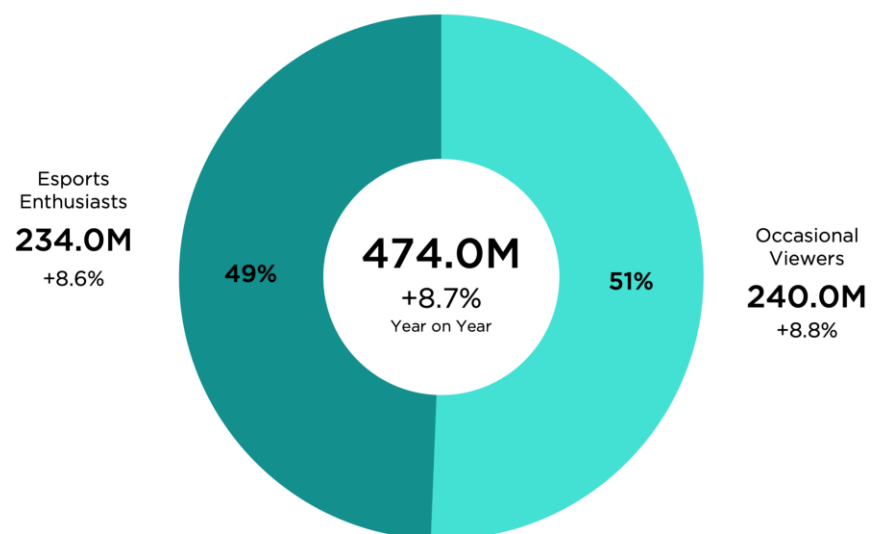
Fonte: Newzoo. Global eSports & Live Streaming Market Report 2021

Anexo 3 - Representação da audiência de eSports, 2021



2021 Esports Audience

Global | With Year-on-Year Growth



Esports Enthusiasts:

People who watch professional esports content more than once a month.

Occasional Viewers:

People who watch professional esports content less than once a month.

©Newzoo | March 2021 Global Esports and Live Streaming Market Report
[newzoo.com/esports-report](https://www.newzoo.com/esports-report)

Fonte: Newzoo. Global eSports & Live Streaming Market Report 2021

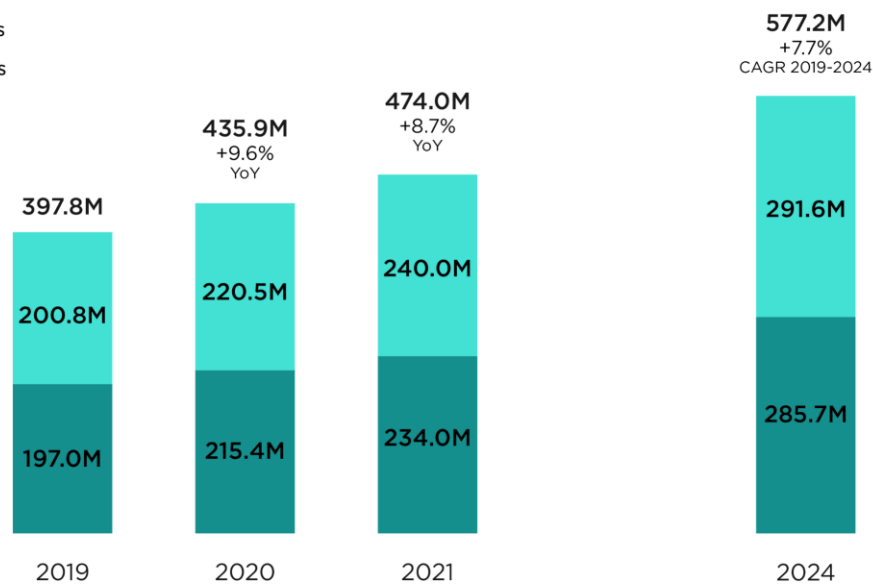
Anexo 4 - Gráfico Crescimento da audiência de eSports, 2019-2024



Esports Audience Growth

Global | For 2019, 2020, 2021, and 2024

- Occasional Viewers
- Esports Enthusiasts



Due to rounding, Esports Enthusiasts and Occasional Viewers do not add up to the total audience in 2024.

©Newzoo | March 2021 Global Esports and Live Streaming Market Report
[newzoo.com/esports-report](https://www.newzoo.com/esports-report)

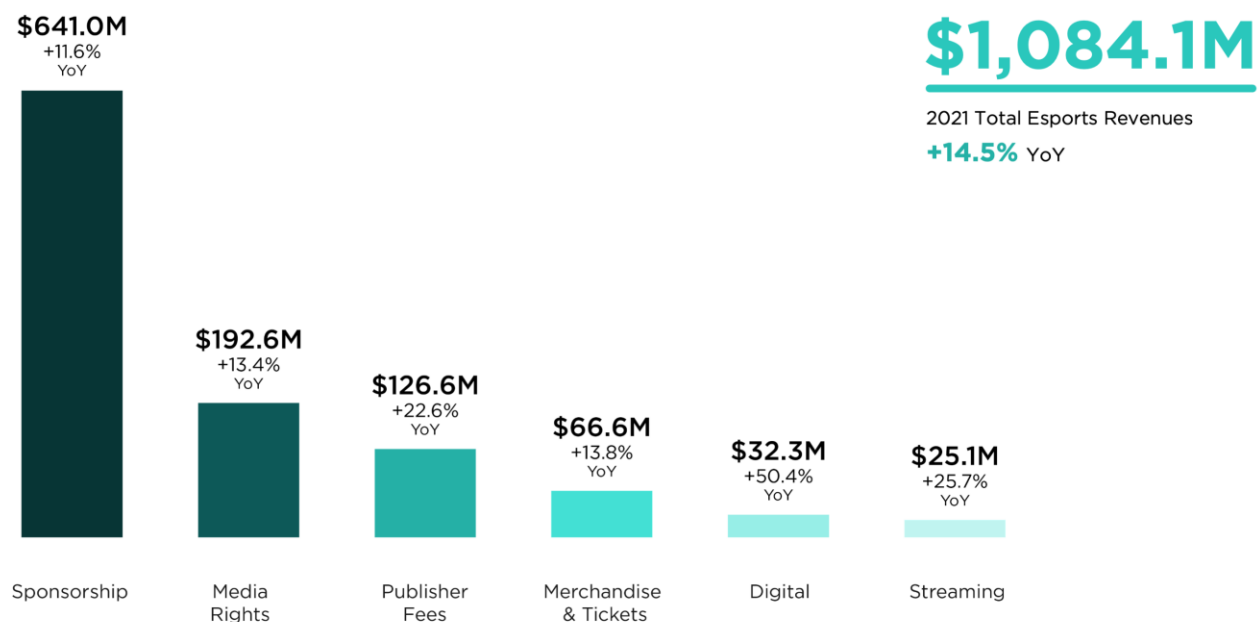
Fonte: Newzoo. Global eSports & Live Streaming Market Report 2021

Anexo 5 - Proveniência da receita de eSports, 2021



2021 Esports Revenue Streams

Global | With Year-on-Year Growth



Newzoo's esports revenue figures always exclude revenues from betting, fantasy leagues, and similar cash-payout concepts, as well as core game revenues.

©Newzoo | March 2021 Global Esports and Live Streaming Market Report
[newzoo.com/esports-report](https://www.newzoo.com/esports-report)

Fonte: Newzoo. Global eSports & Live Streaming Market Report 2021