



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO

As consequências do sistema de franquias no Campeonato Brasileiro de League of Legends

Luke Vasconcelos de Carvalho

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2021.



Luke Vasconcelos de Carvalho

**As consequências do sistema de franquias no Campeonato
Brasileiro de League of Legends**

Trabalho de Conclusão de Curso

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientador: Marco Aurélio de Sá Ribeiro

Rio de Janeiro, Junho de 2021.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Anita Vasconcelos de Carvalho e Afonso Cláudio de Carvalho, por terem cumprido a função de guardiões, inspirações e companheiros da melhor maneira possível, como sempre digo para vocês. Serei eternamente grato pelo privilégio de fazer parte dessa família e de saber que posso contar com vocês para toda a minha vida, independente do que aconteça. Amo vocês eterna e incondicionalmente.

Aos meus dois irmãos, Theo Vasconcelos de Carvalho e Yuri Vasconcelos de Carvalho, pelas figuras excepcionais que são, os melhores amigos que vou levar pra sempre num lugar especial dentro do meu coração. Têm sido uma honra ser o irmão mais velho de vocês e acompanhar o processo maravilhoso que é o desenvolvimento e evolução pessoal de cada um. Podem ter certeza de que nossa relação é absolutamente inabalável e que vocês possuem minha total confiança e admiração pro resto da vida.

Agradeço também ao meu fiel amigo e colega André Osorio, meu companheiro desde o início dessa longa jornada de altos e baixos que foi a faculdade. Foram muitos momentos de felicidade, tristeza, ansiedade e alívio, mas finalmente chegamos à conclusão desse processo meu amigo, nós conseguimos. Tenho certeza de que você sabe da importância que nossa amizade tem para mim e que pode contar comigo para o que der e vier.

Um agradecimento especial à dois professores essenciais na minha trajetória na PUC-Rio, Marco Aurélio de Sá Ribeiro e Alessandra Baiocchi. Ao Marco, agradeço pela oportunidade e satisfação de tê-lo como orientador, assim como por todo o suporte oferecido ao longo do desenvolvimento desse estudo. À Alessandra, pela contribuição na elaboração inicial desse trabalho, assim como pelas discussões maravilhosas nas diversas aulas de Marketing ao longo dos anos.

Por fim, agradeço a todos os professores e colegas que fizeram parte da minha formação como estudante e ser humano, desde a alfabetização ao ensino superior, e que consequentemente contribuíram para que eu me tornasse quem sou hoje.

Resumo

Carvalho, Luke Vasconcelos de. As consequências do sistema de franquias no Campeonato Brasileiro de League of Legends. Rio de Janeiro, 2021. Número de páginas 31. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O mercado global de *esports* têm crescido de maneira constante e expressiva na última década, em especial o ambiente competitivo de *League of Legends*. As dezenas de milhões de adeptos do *game* ao redor do mundo tornam seus torneios regionais e internacionais referências de popularidade. Visando desenvolver ainda mais o *esport* no Brasil, um sistema de franquias similar ao utilizado por regiões estrangeiras com sucesso foi implementado no Campeonato Brasileiro, CBLOL. Esse estudo analisa de que maneira essa mudança impactou o CBLOL, comparando diferentes aspectos pré franquia e pós franquia. Os resultados apresentados apontam diversas melhorias para o campeonato e seus *stakeholders*, além de indicar possíveis avanços que se concretizarão no longo prazo.

Palavras-chave

League of Legends, *esports*, franquias, CBLOL.

Abstract

Carvalho, Luke Vasconcelos de. As consequências do sistema de franquias no Campeonato Brasileiro de League of Legends. Rio de Janeiro, 2021. Número de páginas 31. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The global esports market has grown in a constant and expressive manner throughout the last decade, especially regarding League of Legends' competitive environment. The game's dozens of millions of adepts turn its regional and international tournaments into popularity references. Aiming to develop the esport even more in Brazil, a franchise system similar to the one successfully implemented abroad was brought to the Brazilian Championship, CBLOL. This study analyses in which way this change affected CBLOL, comparing different aspects from before and after the franchise. The results presented show a variety of improvements to the tournament and its stakeholders, indicating possible long-term developments to be realized in the future as well.

Keywords

League of Legends, esports, franchises, CBLOL.

Sumário

1 Introdução	1
1.1. A origem dos <i>esports</i>	1
1.2. O escopo atual do mercado de <i>esports</i>	2
1.3. Objetivo Final	5
1.4. Objetivos Intermediários	6
1.5. Delimitação e foco do estudo	6
1.6. Oportunidade e relevância do estudo	6
2 Referencial Teórico	7
2.1. O <i>League of Legends</i>	7
2.2. O Campeonato Brasileiro de <i>League of Legends</i>	8
2.3. Franquias nos <i>esports</i>	9
2.4. Análise VRIO	11
2.4.1. A questão do valor	12
2.4.2. A questão da raridade	12
2.4.3. A questão da imitabilidade	13
2.4.4. A questão da organização	13
3 Metodologia	15
3.1. Método de pesquisa	15
3.2. Universo e amostra	15
3.3. Coleta de dados	15
3.4. Procedimento e tratamento de dados	16
3.5. Limitações do estudo	16
4 Apresentação e análise dos resultados	17
4.1. Análise documental sobre o CBLOL	17
4.1.1. Audiência do campeonato brasileiro	17
4.1.2. Torneios internacionais	18
4.1.3. Formato do campeonato e organizações associadas	20

4.1.4. CBLOL Academy vs Circuito Desafiante	21
4.1.5. Mudanças na transmissão	23
4.2. Análise VRIO do CBLOL antes das franquias	25
4.2.1. Valor	25
4.2.2. Raridade	25
4.2.3. Imitabilidade	26
4.2.4. Organização	26
4.3. Análise VRIO do CBLOL com o sistema de franquias	27
4.3.1. Valor	27
4.3.2. Raridade	27
4.3.3. Imitabilidade	28
4.3.4. Organização	28
5 Conclusão	30
6 Referências Bibliográficas	32

Lista de Figuras

Figura 1 – Crescimento da receita global de <i>esports</i>	2
Figura 2 – Crescimento global da audiência de <i>esports</i>	3
Figura 3 – Recorte dos Top 25 <i>games</i> assistidos em 2019	3
Figura 4 – A audiência da final do <i>Worlds</i> de 2013 a 2019	4
Figura 5 – A audiência do segundo <i>split</i> de LoL de 2020	5
Figura 6 – Estatísticas gerais de audiência do MSI 2021	18
Figura 7 – Times mais populares do MSI 2021	19
Figura 8 – Top 5 partidas mais assistidas do MSI 2021	19
Figura 9 - Escalação oficial da Rensga para o primeiro <i>split</i> do CBLOL 2021	22
Figura 10 - Logomarcas das ligas regionais de <i>League of Legends</i> em 2021	24

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Análise VRIO do CBLOL sem franquias	27
Tabela 2 - Análise VRIO do CBLOL com franquias	29

1 Introdução

1.1. A origem dos esports

Os esportes eletrônicos, comumente denominados *esports*, consistem na prática competitiva e profissional de jogos eletrônicos (*games*), como *League of Legends*, *Counter Strike*, *Overwatch*, entre outros. Apesar de transmitirem a ideia de que surgiram recentemente, os *esports* possuem uma história relativamente extensa, acompanhando a evolução de tecnologias como o vídeo game, os computadores e a internet, com origens datando desde os anos 70. Um dos primeiros eventos do gênero que se tem registro foi um pequeno campeonato organizado na universidade de Stanford em 1972. O torneio convidou estudantes para disputarem partidas de *Spacewar*, jogo primordial de combate espacial, com uma premiação consistindo em um ano de inscrição à revista Rolling Stones, entregue ao vencedor Bruce Baumgart (PHILLIPS, 2020).

A partir desse ponto, diversos desenvolvimentos revolucionários no âmbito tecnológico como consoles e computadores pessoais, gráficos em 3D e *online multiplayer* graças a internet, introduziram uma nova era de *games*, os quais se tornaram destaques como modalidades novas de *esports*. Já em 1996 temos o lançamento de *Quake*, um *online multiplayer first-person shooter* (FPS), responsável por um dos primeiros verdadeiros torneios de *esports*, no qual o americano Dennis “Thresh” Fong conquistou o título e a premiação de uma Ferrari 328 GTS, propriedade de um dos desenvolvedores do jogo, em 1997.

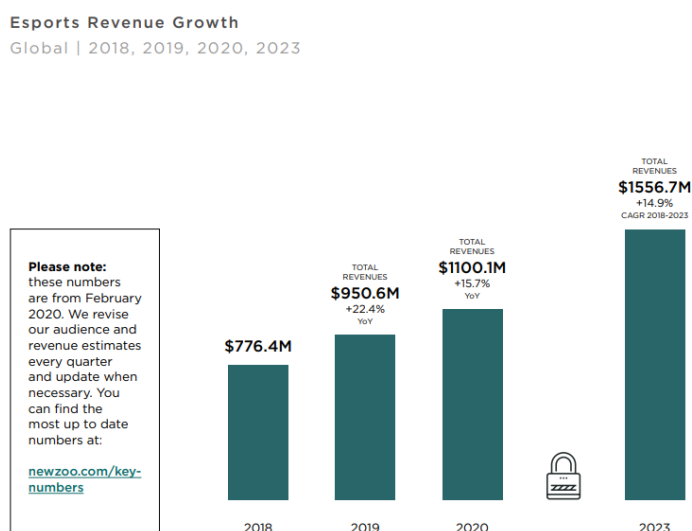
Com a chegada do novo milênio, os *esports* passaram a tomar proporções cada vez maiores, com a intensificação do desenvolvimento de jogos *multiplayer* possibilitando a criação de diversos circuitos e torneios de diferentes gêneros de jogos, como FPS, MOBA (*Multiplayer Online Battle Arena*) e RTS (*Real Time Strategy*). Alguns exemplos que possuem até hoje cenários competitivos relevantes e se destacaram nesses 20 anos do *esport* moderno foram: o *Counter Strike*, popularizado inicialmente em sua versão 1.6 no início dos anos 2000, e depois como CS:GO; o *StarCraft*, tendo tanto a primeira quanto a segunda edição

do jogo fazendo um enorme sucesso, especialmente na Coreia do Sul; o Dota 2, MOBA da *publisher* Valve, conhecido por possuir as maiores premiações, chegando a casa dos 30 milhões de dólares, em seu torneio mundial, *The International*; e o *League of Legends*, parte essencial do objeto desse estudo, abordado com mais detalhes nas próximas seções.

1.2. O escopo atual do mercado de esports

Tendo se estabelecido efetivamente ao longo das duas últimas décadas, os *esports* tem crescido de maneira astronômica, atingindo receitas globais de mais de 1 bilhão de dólares em 2020, com um crescimento anual previsto de aproximadamente 15%, como mostra a Figura 1 (NEWZOO, 2020).

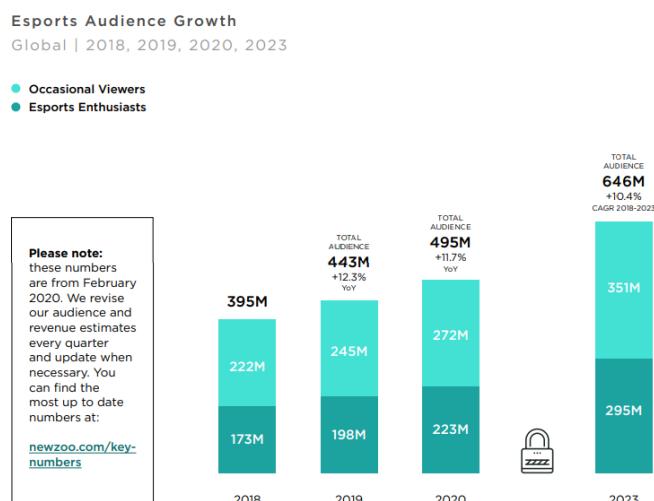
Figura 1 – Crescimento da receita global de *esports*



Fonte: Newzoo Global Esports Market Report, 2020, p. 28

Tal expansão também pode ser observada pela audiência que o cenário competitivo desses games possui anualmente, batendo quase 500 milhões de espectadores em 2020. Quase metade desses são entusiastas de *esports*, os quais assistem à conteúdo profissional mais de uma vez ao mês, como mostra a Figura 2 (NEWZOO, 2020).

Figura 2 – Crescimento global da audiência de esports



Fonte: Newzoo Global Esports Market Report, 2020, p. 27

Apesar desses números proporcionarem um panorama geral, existe uma diferença grande entre as diferentes modalidades (diferentes *games*) existentes dentro desse cenário. O *League of Legends*, muitas vezes referenciado como LoL, é um exemplo de sucesso tanto na cena competitiva quanto como jogo casual. O game possuía em 2020 mais de 100 milhões de jogadores ao redor do mundo (CRECENTE, 2019), ocupando a posição de *esport* mais assistido de 2019, com quase o dobro de horas assistidas do segundo lugar, CS:GO, como mostra a Figura 3 (NEWZOO, 2020).

Figura 3 – Recorte dos Top 25 games assistidos em 2019

Game	Main Device Competed on	Hours Watched
League of Legends	PC	348.8M
Counter-Strike: Global Offensive	PC	215.0M
Dota 2	PC	198.9M
Overwatch	PC	109.9M
Hearthstone	PC	37.0M

Top 25 Games

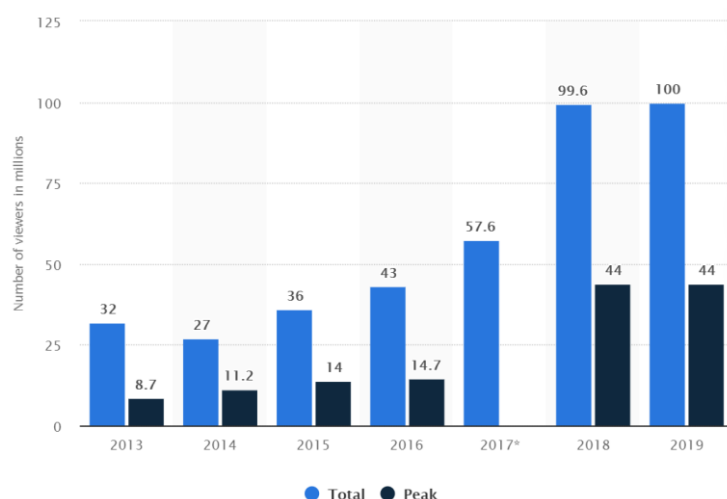
by Live Esports Hours
Watched on Twitch,
YouTube, and Mixer | 2019

Fonte: Newzoo Global Esports Market Report, 2020, p. 32

A proeminência do *League of Legends* como o *esport* mais popular de todos é reforçada pelas proporções astronômicas que seu principal torneio internacional, o *Worlds*, possui. O campeonato ocorre anualmente ao longo dos meses de setembro, outubro e novembro, com cada edição possuindo diferentes países e cidades como anfitriões, recebendo o evento e suas partidas. Os

confrontos são assistidos em halls e estádios enormes, além de serem transmitidos ao vivo pela internet, através de plataformas de *live streaming* como o YouTube e a Twitch. A Figura 4 indica o total e o pico de audiência de cada *Worlds* desde 2013, tendo totalizado no ano de 2019 um quinto da audiência global de *esports* (STATISTA, 2020).

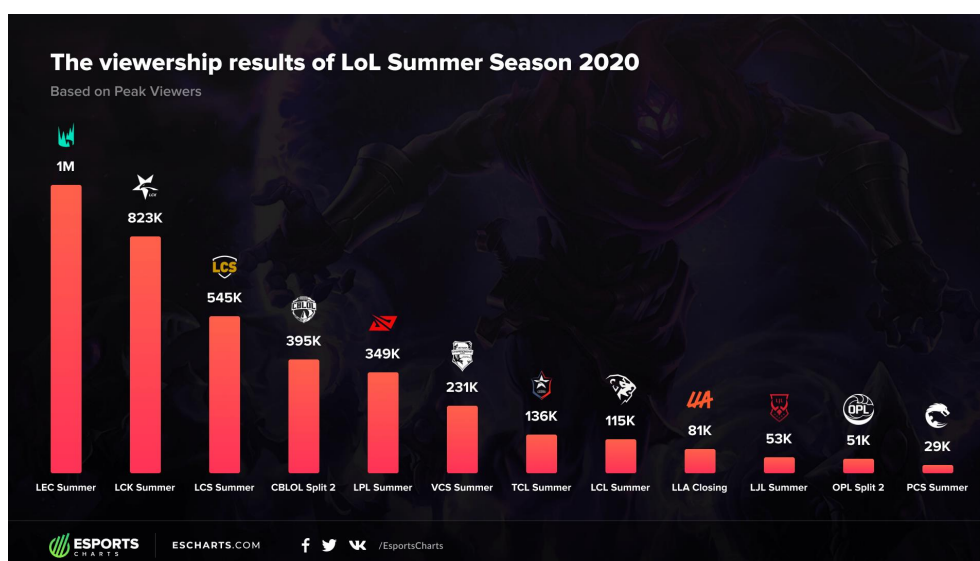
Figura 4 – A audiência da final do *Worlds* de 2013 a 2019



Fonte: Statista, 2020

O cenário competitivo de *League of Legends* é composto por diversas ligas regionais, as quais possuem seus próprios campeonatos, divididos em dois *splits*, a primeira durando de meados de janeiro até abril e a segunda começando por volta de junho e terminando em setembro. Algumas regiões possuem o status de *major regions*, pela sua história competitiva e desenvolvimento no mercado de esports, sendo elas a Europa (LEC), a Coreia do Sul (LCK), a América do Norte (LCS) e a China (LPL). O Brasil, assim como todas as outras regiões participantes como Vietnã (VCS), Turquia (TCL) e Oceania (antiga OPL, agora LCO), é considerado uma *minor region*. Apesar disso, o Campeonato Brasileiro de *League of Legends* (CBLOL) é bem estabelecido atualmente, contando com uma base de fãs e espectadores impressionante, atingindo a quarta posição em pico de audiência entre os outros campeonatos, como mostra a Figura 5.

Figura 5 – A audiência do segundo *split* de LoL de 2020



Fonte: Esports Charts, 2020

O CBLOL está nesse momento passando por uma transformação marcante, a qual já ocorreu em outras ligas major, que é a transição para o sistema de franquias. Esse modelo que consiste na venda de vagas para que os times se tornem franqueados da *publisher* do game, foi introduzido ao cenário de *esports* pelo anúncio da criação da *Overwatch League*, em 2016, por parte da Blizzard. No entanto, a primeira real implementação desse sistema ocorreu no LoL, através do franqueamento da LPL, no segundo semestre de 2017, sendo posteriormente estabelecido também na LCS em 2018 e na LEC em 2019. Nessa mudança, diversos elementos no campeonato e no relacionamento entre os times e a Riot Games, *publisher* do jogo e administradora das ligas, passam a ser diferentes, eliminando rebaixamentos, dividindo receitas da liga com os franqueados, entre outros aspectos, permitindo mais estabilidade e maiores investimentos no geral. Com essa transição em mente, esse estudo busca avaliar as consequências dessa primeira temporada de CBLOL com franquias, analisando de maneira comparativa com as temporadas anteriores.

1.3. Objetivo Final

O objetivo final desse estudo é analisar o estado do Campeonato Brasileiro de *League of Legends* antes e depois da implementação do sistema de franquias, avaliando se a mudança foi positiva para o torneio.

1.4. Objetivos Intermediários

Para alcançar esse objetivo final, os seguintes objetivos intermediários devem ser atingidos:

- Efetuar análise documental comparando dados do CBLOL em 2020 e do CBLOL em 2021.
- Efetuar análise VRIO sobre o formato antigo do CBLOL.
- Efetuar análise VRIO sobre o novo sistema de franquias do CBLOL.
- Avaliar os resultados de todas as análises de maneira conjunta, identificando os impactos provenientes da transição.

1.5. Delimitação e foco do estudo

Este estudo abordará os impactos da transição para o sistema de franquias no CBLOL, analisando comparativamente o campeonato nos anos de 2020, pré franquia, e 2021, pós franquia.

1.6. Oportunidade e relevância do estudo

O estudo busca explorar as consequências associadas ao uso do sistema de franquias no CBLOL, com o intuito de avaliar se a decisão de transição tomada pela Riot Games Brasil foi benéfica para o torneio. Além disso, o estudo busca contribuir no desenvolvimento de conteúdo acadêmico que envolva *League of Legends* e *esports*, o qual é escasso especialmente em língua portuguesa.

2 Referencial Teórico

2.1.O *League of Legends*

O *League of Legends*, comumente conhecido como LoL, é um jogo do gênero *multiplayer online battle arena* (MOBA) lançado em 2009 pela *publisher* e desenvolvedora Riot Games, baseada em Los Angeles, California. O game foi inspirado no precursor dos MOBAs, *Defense of the Ancients* (Dota), uma modificação do *Warcraft III* que criou a dinâmica de dois times de 5 jogadores se enfrentando em um mapa quadrado, com bases em lados opostos, buscando destruir a base inimiga enquanto defende a sua própria. Brandon “Ryze” Beck e Marc “Tryndamere” Merrill, os fundadores da Riot Games, começaram o desenvolvimento do LoL em 2006, buscando replicar o sucesso do Dota em um jogo *stand-alone*. Depois do anúncio oficial em outubro de 2008, o jogo entrou em fase de beta fechado em abril de 2009, sendo finalmente lançado para jogadores na América do Norte e Europa seis meses depois (CRECENTE, 2019).

Através da atualização constante do jogo e suas mecânicas, mapa, campeões e jogabilidade, o LoL cresceu de maneira exponencial passando de 11.5 milhões de jogadores mensais em 2011 para 32 milhões em 2013 e 65 milhões em 2014 (LEAGUEFEED, 2020). O rápido crescimento do jogo somado à sua natureza competitiva, demandando tática e coordenação dos times de cinco jogadores, levaram a Riot Games a introduzir o LoL ao mundo dos *esports*, através da primeira edição do *League of Legends World Championship* (posteriormente apelidado de *Worlds*), na *DreamHack Summer* na Suécia, em 2011.

Comparada às edições atuais, a escala do torneio era bem pequena com apenas 8 times disputando a competição, dos quais 6 vieram da Europa e América do Norte, com uma premiação total de US\$100.000 (ALMUGHRABI, 2020). A competição atraiu 1,6 milhões de espectadores através de sua transmissão online, motivando a *publisher* a investir fortemente em sua infraestrutura de *esports* para o *Worlds* da temporada seguinte, hospedado na California, EUA (CRECENTE, 2019). A expansão global que o jogo experimentava proporcionou a abertura de

servidores em regiões novas como Coréia do Sul, China e Vietnã, as quais tiveram times próprios integrando o torneio mundial de 2012. Com uma premiação total de U\$2.000.000, a competição preparou o caminho para que o LoL fosse considerado posteriormente como o maior *esport* de todos (ALMUGHRABI, 2020).

Com o crescimento de seu torneio mundial, a Riot Games passou a investir também nas ligas regionais, criando um ecossistema competitivo que teria como objetivo nutrir e desenvolver os times profissionais das diversas regiões em que o jogo estava presente. Em 2013, a *publisher* estabelece na América do Norte e na Europa a *League of Legends Championship Series*, divididas então entre NA LCS e EU LCS. A competição reunia inicialmente os 8 melhores times de cada região, disputando dois *splits*, um na primavera e outro no verão, consistindo de uma fase de pontos com jogos aos fins de semana, os quais definiriam os 6 classificados para os *playoffs*, a fase eliminatória.

O formato proporcionava uma dinâmica mais parecida com a de esportes tradicionais, aumentando sua audiência e providenciando mais oportunidades de desenvolvimento aos times, além de facilitar a entrada de patrocinadores tanto na liga em si quanto para os times que a integravam. Outras regiões menores que possuíam campeonatos e torneios “não oficiais” foram aos poucos fazendo a transição para um modelo similar à LCS, como foi o caso da criação do Campeonato Brasileiro de *League of Legends*.

2.2. O Campeonato Brasileiro de *League of Legends*

A primeira edição do Campeonato Brasileiro de *League of Legends*, conhecido popularmente como CBLOL, ocorreu no final de 2012, com a chegada oficial do LoL ao Brasil através da criação do servidor da nossa região. O torneio teve uma premiação total de U\$50.000, com a realização de sua final durante a Brasil Game Show, no próprio stand do *League of Legends*. Os anos de 2013 e 2014 foram parecidos, com torneios que ainda eram “não oficiais”, com a diferença importante de que a edição de 2014 classificou a primeira equipe brasileira da história ao *Worlds* daquele ano (DEOLINDO, 2019).

A oficialização ocorre a partir de 2015, quando a competição adotou o formato utilizado pelos próximos cinco anos, nos moldes da LCS, dividindo o ano em dois *splits* com oito times disputando inicialmente seis vagas para os *playoffs*,

posteriormente reduzidas para apenas quatro vagas. Além disso, essa transição também trouxe a vida o Circuito Desafiante, a segunda divisão do LoL brasileiro, o qual dava a oportunidade de acesso ao *split* seguinte do CBLOL, através de séries de promoção disputadas entre os melhores colocados do Circuito e os piores colocados do CBLOL. (DEOLINDO, 2019).

Em 2017 houve outra mudança significativa para o *League of Legends* brasileiro, quando a Riot Games implementou o *play-in*, fase de entrada, em suas competições internacionais: o *Mid-Season Invitational*, espécie de mini mundial criado em 2015, jogado entre os dois *splits*, e o *Worlds*. Isso significava que a partir daquele momento estava extinto o *International Wildcard*, torneio que determinava qual das regiões *minor* iria conquistar a vaga nas grandes competições internacionais, possuindo edições nos anos de 2015 e 2016. Tal extinção se deve ao fato de que todas as regiões *minor* tinham vaga garantida nos *play-ins*, com o campeão do primeiro *split* do CBLOL indo representar o país no MSI, enquanto o campeão do segundo iria competir como a equipe brasileira no *Worlds*. (DEOLINDO, 2019).

Em junho de 2020 teve início a próxima grande mudança no Campeonato Brasileiro de *League of Legends*, com o anúncio do início do processo de seleção dos candidatos para o novo modelo de franquias feito pela Riot Games. A partir de 2021, sob o novo sistema, o CBLOL agora é composto por 10 equipes, que pagaram uma taxa de inscrição de R\$ 4 milhões, no caso de equipes com histórico no torneio, ou R\$ 4,4 milhões, para organizações novas. O Circuito Desafiante foi extinto, uma vez que não haverá mais ascensão ou rebaixamento de equipes, sendo “substituído” por uma liga *Academy*, voltada para o desenvolvimento das bases de jogadores dos times, presente também na LCS por exemplo (FERREIRA, 2020).

2.3. Franquias nos esportes

O uso de franquias em cenários esportivos é uma prática já consolidada no mercado norte-americano, como é o caso das populares ligas de basquete, NBA, de futebol americano, NFL, e de baseball, MLB. Apesar do formato não ser tão comum nos esportes brasileiros, alguns exemplos como a Liga Nacional de Futsal (LNF) e a Nova Basquete Brasil (NBB) seguem os moldes de franqueamento utilizado há décadas nos Estados Unidos (MACKUS, 2020).

Já nos *esports*, o histórico de franqueamento de diferentes ligas esportivas é consideravelmente mais recente, possuindo como primeiro caso real de implementação desse sistema a *League of Legends Pro League* (LPL), no segundo semestre de 2017 na China. As razões por trás da adoção de ligas franqueadas em diversas modalidades eletrônicas desde então são variadas, geralmente relacionadas à algumas vantagens do ponto de vista estratégico e financeiro (MELO, 2020).

O primeiro ponto positivo a ser destacado é a facilitação da entrada de investidores e anunciantes não-endêmicos, empresas cujas atividades e produtos não estão inseridos no ecossistema de *esports*, visto vez que o extenso histórico desse modelo de negócios proporciona maior familiaridade para essas figuras. Outro ponto essencial é a estabilidade e segurança proporcionada aos times e seus *stakeholders*, visto que sem a possibilidade de rebaixamento, investimentos visando o longo prazo não correm o risco de serem interrompidos, facilitando acordos com patrocinadores, contratações de jogadores e o desenvolvimento de novos talentos (MELO, 2020).

Além disso, os times franqueados possuem a garantia de que receberam algumas receitas compartilhadas entre eles, como é o caso do fundo de receitas da liga do CBLOL. Esse fundo é composto por 40% de todo o valor arrecadado pela Riot Games Brasil com patrocínios, direitos de imagem, entre outras receitas, com metade do montante sendo dividida de forma igualitária entre os times e a outra metade sendo repartida de acordo com o ranking de audiência, premiando as organizações com melhor desempenho nesse quesito (TEIXEIRA, 2021).

Considerando a natureza de longo prazo e intrínseca associação entre a Riot Games Brasil e às organizações integrantes da franquia do CBLOL, foram estabelecidos pela *publisher* alguns fatores fundamentais e critérios de diferenciação a serem apresentados pelas empresas no processo de inscrição, ocorrido em 2020. Era necessário que essas organizações indicassem: quem são seus principais executivos e proprietários, identificassem todos os investidores envolvidos diretamente em suas operações, comprovar experiência relevante no cenário de *League of Legends* e/ou *esports/esportes* tradicionais e demonstrar visão de negócios para um modelo de longo prazo como as franquias (TEIXEIRA, 2020b). Adicionalmente à essas exigências essenciais, as organizações deveriam se posicionar em relação à nove critérios de diferenciação: modelo de governança,

racional do investimento, cultura organizacional, plano de negócios, sustentabilidade financeira, branding e marketing, infraestrutura, equipe esportiva e relações de trabalho (TEIXEIRA, 2020b).

2.4. Análise VRIO

Historicamente, a pesquisa que embasa os conceitos da administração estratégica tem buscado desenvolver ferramentas além da análise SWOT para entender diferentes tipos de vantagem competitiva e como tais vantagens são geradas. Por mais que modelos como o das cinco forças de Porter providenciem uma estrutura teórica para se identificar ameaças e oportunidades para determinada empresa, a própria SWOT nos indica que a análise ambiental é apenas metade da história. Para que se possa compreender plenamente as fontes de vantagem competitiva de uma organização, é preciso que se analise suas forças e fraquezas também (BARNEY, 1995).

Uma das teorias que busca compreender como essas forças e fraquezas impactam sobre o sucesso de diferentes empresas é a *Resource Based View* (Visão Baseada em Recursos, RBV). Segundo Gonçalves, de Freitas Coelho e de Souza (2011, p. 823):

A RBV assume que as empresas de uma indústria ou grupo podem possuir recursos estratégicos diferentes e que nem sempre esses recursos são perfeitamente móveis entre as firmas e essa heterogeneidade pode durar por um longo período e por isso gerar uma vantagem competitiva.

Se diferentes recursos estratégicos podem gerar vantagem competitiva para uma empresa, é preciso identificar que tipos de critérios são determinantes para o desenvolvimento dessa vantagem. Para definir o escopo de recursos e capacitações que podem ser fontes de vantagem competitiva, Jay Barney afirma que “são inclusos todos os ativos financeiros, físicos, humanos e organizacionais utilizados por uma empresa para desenvolver, manufaturar e entregar produtos ou serviços a seus clientes” (BARNEY, 1995, p. 50, tradução nossa).¹

Para que se possa determinar a natureza da vantagem competitiva sendo gerada, ou não, pelos recursos e capacitações de determinada empresa, se utiliza a

análise VRIO, na qual quatro questões importantes devem ser direcionadas aos mesmos: a questão do valor, a questão da raridade, a questão da imitabilidade e a questão da organização (BARNEY, 1995).

2.4.1. A questão do valor

A primeira questão a ser direcionada ao recurso e/ou capacitação sendo analisado é: “os recursos e capacitações de uma empresa agregam valor à mesma ao habilitar a exploração de oportunidades e/ou neutralização de ameaças?” (BARNEY, 1995, p. 50, tradução nossa).²

Adicionalmente, deve-se ressaltar que mesmo que recursos e capacitações tenham agregado valor à empresa no passado, mudanças no mercado, nas tecnologias ou nos interesses dos consumidores podem reduzir esse valor ao longo do tempo. É necessário que os gestores avaliem de maneira constante se os recursos e capacitações de sua empresa agregam valor, apesar de quaisquer mudanças no ambiente competitivo (BARNEY, 1995). Considerando que esse é o primeiro critério para a geração de vantagem competitiva, a identificação de determinado recurso ou capacitação como não valioso implica em desvantagem competitiva para a empresa (BARNEY, 2007).

2.4.2. A questão da raridade

Determinar se os recursos e capacitações da empresa agregam valor a ela naquele momento é o primeiro passo para que se possa compreender as fontes internas de vantagem competitiva. No entanto, caso algum recurso ou capacitação seja controlado por diversas empresas concorrentes, é improvável que tal fator gere vantagem competitiva para qualquer uma dessas (BARNEY, 1995). Consequentemente, um recurso ou capacitação que seja valioso, mas não raro implicará em paridade competitiva para a empresa (BARNEY, 2007).

Com base nisso, Jay Barney afirma que a segunda questão essencial endereçada aos recursos e capacitações deve ser: “quantas empresas concorrentes

¹ No original: A firm's resources and capabilities include all of the financial, physical, human and organizational assets used by a firm to develop, manufacture, and deliver products or services to its customers.

² No original: Do a firm's resources and capabilities add value by enabling it to exploit opportunities and/or neutralize threats?

já possuem esses recursos e capacitações valiosos?” (BARNEY, 1995, p. 52, tradução nossa).³

2.4.3. A questão da imitabilidade

Ao possuir recursos e capacitações que sejam valiosos e raros, a empresa deve obter, pelo menos, uma vantagem competitiva temporária. Caso as empresas concorrentes tenham alguma dificuldade ou desvantagem para imitar tais recursos e capacitações, a empresa que os possui pode gerar, dependendo da questão da organização, vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1995).

Tendo isso em vista, é possível afirmar que a próxima questão a ser direcionada na análise VRIO deve ser: “empresas que não possuem determinado recurso ou capacitação enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo quando comparadas a empresas que já o possuem?” (BARNEY, 1995, p. 53, tradução nossa).⁴

2.4.4. A questão da organização

A vantagem competitiva potencial de uma empresa é determinada pelo valor agregado, raridade e imitabilidade de seus recursos e capacitações. Contudo, para que esse potencial possa ser plenamente aproveitado, é necessário que a empresa se organize de maneira que explore esses recursos e capacitações adequadamente (BARNEY, 1995).

Buscando identificar o nível de organização envolvido na exploração de recursos e capacitações, Jay Barney define a última questão a ser indagada como: “a empresa é organizada de maneira que explore completamente o potencial competitivo de seus recursos e capacitações?” (BARNEY, 1995, p. 56).⁵ Diversos componentes organizacionais de uma empresa são relevantes para responder à questão da organização, os quais são definidos como recursos complementares, devido a sua capacidade limitada de gerar vantagem por si só. Entretanto, quando combinados aos outros recursos e capacitações da empresa, eles podem habilitar a

³ No original: How many competing firms already possess these valuable resources and capabilities?

⁴ No original: Do firms without a resource or capability face a cost disadvantage in obtaining it compared to firms that already possess it?

⁵ No original: Is a firm organized to exploit the full competitive potential of its resources and capabilities?

concretização plena da vantagem competitiva proveniente desse contexto, tornando-a sustentável enquanto mantidas as condições (BARNEY, 1995).

3 Metodologia

3.1. Método de pesquisa

Esse estudo utiliza uma abordagem qualitativa para compreender de que maneira a implementação do sistema de franquias impactou o Campeonato Brasileiro de League of Legends, avaliando informações de diferentes fontes como a imprensa nacional, entrevistas com empresários e *stakeholders* do cenário e estatísticas referentes à audiência do CBLOL. Tal avaliação segue os moldes de uma análise documental, uma “técnica valiosa de abordagem de dados qualitativos, seja complementando as informações obtidas por outras técnicas, seja desvelando aspectos novos de um tema ou problema” (LUDKE E ANDRÉ, 1986, p. 38). Ainda segundo Ludke e André, são considerados como documentos desde leis e regulamentos até jornais, discursos e estatísticas, sendo, portanto, compatível com as fontes de dados utilizadas nesse estudo.

3.2. Universo e amostra

A análise documental foi realizada sobre diferentes fontes de informação descrevendo o CBLOL, os times que o integram e integraram anteriormente, empresas não-endêmicas associadas ao cenário e o ponto de vista de *stakeholders* diretamente envolvidos sobre as mudanças proporcionadas pelas franquias. Tais informações sobre o CBLOL são limitadas ao primeiro e segundo semestres de 2020, e ao primeiro semestre de 2021.

3.3. Coleta de dados

Os dados utilizados para realização da análise documental foram obtidos exclusivamente de forma digital, através do conteúdo disponibilizado nos sites de consultorias especializadas em estatísticas do mercado de *esports*, veículos da imprensa nacional voltados para a cobertura do CBLOL e sites oficiais de LoL *esports* da própria Riot Games.

3.4. Procedimento e tratamento de dados

As informações utilizadas na análise documental e o resultado da mesma são apresentadas no capítulo seguinte, indicando de que maneira a mudança para o sistema de franquias afetou aspectos como: a audiência do CBLOL, a audiência brasileira em torneios internacionais, o formato do campeonato e organizações associadas, o novo CBLOL *Academy* e a transmissão do campeonato. Após o processo de análise documental, os dados pesquisados foram utilizados para determinar o nível de vantagem competitiva gerada pelo CBLOL antes do sistema de franquias e após a implementação desse modelo, de acordo com os critérios da análise VRIO definidos no referencial teórico.

3.5. Limitações do estudo

Considerando que esse estudo leva em conta apenas as informações e desenvolvimentos referentes ao primeiro semestre de franquias no CBLOL, é natural que aspectos do torneio que só serão impactados futuramente não estejam inclusos na análise. Mesmo que seja possível identificar mudanças que virão a impactar o campeonato nos próximos anos, consequências de longo prazo sobre o CBLOL só poderão ser identificadas em estudos futuros.

4 Apresentação e análise dos resultados

4.1. Análise documental sobre o CBLOL

4.1.1. Audiência do campeonato brasileiro

O primeiro ponto interessante de comparação entre o CBLOL de 2020, pré franquias, e o CBLOL de 2021, já sob o sistema de franquias, é a diferença na quantidade de espectadores que acompanham o torneio. Para essa análise, é importante ressaltar que a mudança na quantidade de times competindo pelo título de campeão brasileiro, oito equipes em 2020 e dez equipes em 2021, exigiu que fossem feitas alterações no formato de ambas as fases da competição, fase regular (pontos corridos) e *playoffs* (eliminatórias).

Enquanto o primeiro *split* de 2020 do CBLOL contou com 84 jogos em sua fase regular, oito times enfrentando uns aos outros três vezes, o primeiro *split* de 2021 contou com 90 jogos na mesma etapa, com os dez times enfrentando uns aos outros duas vezes. Já os *playoffs* do primeiro *split* de 2020 contaram com 9 partidas, jogadas ao longo de duas semifinais e uma final, comparado à 22 partidas de *playoffs* do primeiro *split* de 2021, jogadas ao longo de duas quartas de final, duas semifinais e uma final. Somando o total de jogos de ambas as fases de cada *split*, chegamos ao total de 93 partidas transmitidas no primeiro *split* de 2020 e 112 partidas transmitidas no primeiro *split* de 2021, um aumento de 20,4% no número de jogos transmitidos.

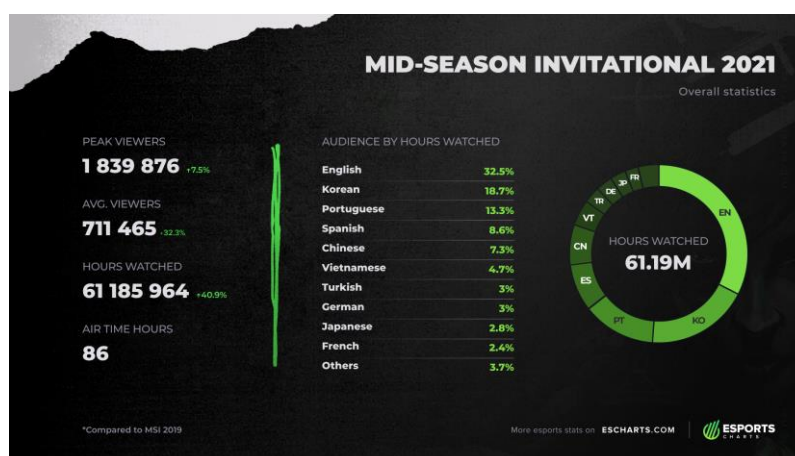
No entanto, ao analisar a quantidade total de tempo que os espectadores investiram assistindo ambos os *splits* em questão, podemos observar um crescimento de 54,8% de horas assistidas (ESPORTS CHARTS, 2021a,b). Esse número excede consideravelmente o aumento de 20,4% no número de partidas transmitidas, indicando que a audiência do CBLOL efetivamente cresceu nesse período de um ano. Outro dado relevante que aponta para essa mesma conclusão é a discrepância entre o pico de espectadores do primeiro *split* de 2021 e o pico de espectadores do primeiro *split* do ano anterior. Enquanto a final do primeiro *split* de 2020 teve um ápice de 226 mil espectadores, a final do primeiro *split* das

franquias chegou a registrar uma audiência máxima de 416 mil pessoas, um aumento impressionante de 83,4% (ESPORTS CHARTS, 2021a,b). Mesmo levando em conta um possível enviesamento devido ao fato de que diferentes equipes disputaram essas finais, KaBuM! Esports e Flamengo Esports em 2020 e paiN Gaming e Vorax Esports em 2021, o crescimento de 34,2% na média de espectadores observado no mesmo período corrobora a afirmação de que houve um incremento real na audiência do CBLOL após a implementação do sistema de franquias (ESPORTS CHARTS, 2021a,b).

4.1.2. Torneios internacionais

Além do crescimento na audiência do próprio CBLOL como torneio regional apresentado anteriormente, observa-se um aumento semelhante no interesse dos espectadores pela participação brasileira em torneios internacionais. Em maio de 2021 ocorreu o *Mid-Season Invitational*, primeiro campeonato internacional após a implementação do sistema de franquias no CBLOL. A campeã do primeiro *split*, paiN Gaming viajou à Reykjavik, capital da Islândia, onde o torneio ocorreu de forma presencial. Considerando as estatísticas gerais de audiência por idioma da transmissão, com base na quantidade de horas assistidas, os espectadores brasileiros formaram o terceiro maior grupo, com 13,3% do total, como mostra a Figura 6.

Figura 6 – Estatísticas gerais de audiência do MSI 2021

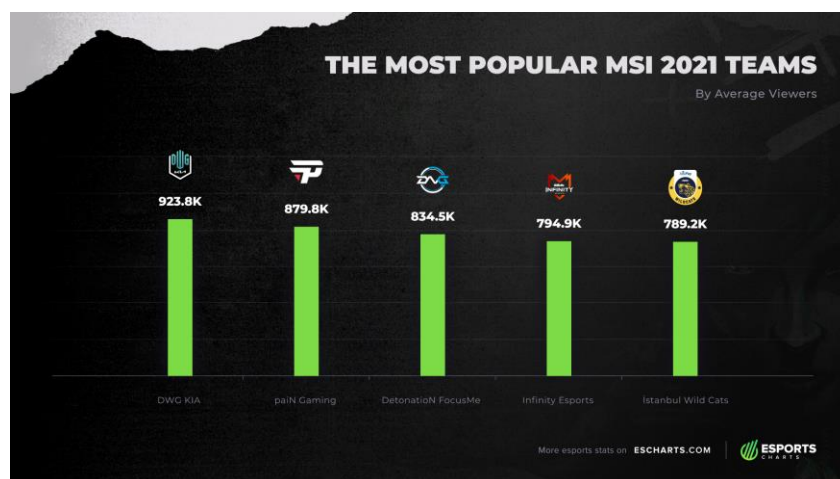


Fonte: Esports Charts, 2021c

Apesar de estar atrás dos públicos coreano e europeu/norte americano, o desejo cada vez maior de acompanhar e apoiar a equipe brasileira no MSI por parte dos espectadores do CBLOL fica evidente ao analisar os times mais

populares do torneio em questão relação à média de público assistindo. A paiN Gaming chegou à marca de 879 mil espectadores em média nas partidas que jogou, um recorde estatístico de popularidade na história do Brasil em ambos *Worlds* e MSI, atrás apenas da finalista do torneio Damwon KIA, representante coreana, como indica a Figura 7.

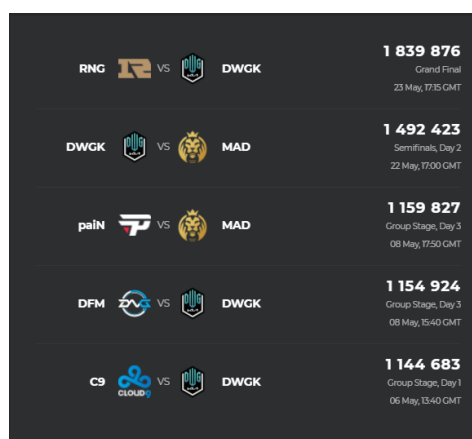
Figura 7 – Times mais populares do MSI 2021



Fonte: Esports Charts, 2021c

Outro dado que reforça essa tendência de crescimento recorde na audiência de equipes brasileiras em eventos internacionais é o ranking de partidas do MSI de acordo com o pico de espectadores. O terceiro jogo da fase de grupos da paiN Gaming, enfrentando a equipe europeia MAD Lions, chegou a ser assistida em seu ápice por 1,15 milhões de pessoas, conquistando a posição de partida mais assistida de toda a fase de grupos do MSI e a terceira colocação no ranking geral de todo o torneio, como demonstra a Figura 8.

Figura 8 – Top 5 partidas mais assistidas do MSI 2021



Fonte: Esports Charts, 2021d

4.1.3. Formato do campeonato e organizações associadas

No modelo de competição utilizado pelo CBLOL de 2015 a 2020, os critérios que definiam as oito equipes que integram o campeonato foram alterados em algumas ocasiões diferentes. A quantidade de times rebaixados do CBLOL e promovidos do Circuito Desafiante chegou a totalizar três equipes anteriormente, mas para a temporada de 2020 apenas os dois últimos colocados do campeonato corriam o risco de perder sua vaga. Enquanto o time que ocupava a oitava posição na fase regular era automaticamente rebaixado ao Circuito Desafiante, cedendo sua vaga no próximo *split* do CBLOL ao campeão da chamada segunda divisão, o sétimo colocado disputava uma série de promoção em formato melhor de cinco contra o vice-campeão do Circuito para definir de quem seria a vaga restante. Ou seja, a cada *split* que passava pelo menos um e possivelmente dois times eram substituídos no CBLOL.

No sistema de franquias, a condição que as organizações participantes do CBLOL passaram a ter de sócias do campeonato eliminou a possibilidade de rebaixamento e consequentemente as chances de alteração nas equipes que integram o torneio. Existem, no entanto, critérios estabelecidos no acordo de parceria entre a Riot Games Brasil e os times do CBLOL cujo descumprimento pode acarretar, em casos extremos, no desligamento da respectiva organização. Alguns exemplos desses requisitos são: não figurar nas duas últimas posições de cada *split* por mais de três *splits* em quatro anos, não possuir pendências financeiras com a Riot referentes à taxa de entrada nas franquias e nem pendências trabalhistas com profissionais inscritos no CBLOL por mais de dois anos seguidos (TEIXEIRA, 2020a). Apesar dessa possibilidade improvável de rescisão da parceria, Carlos Antunes, diretor de esportes da Riot Games Brasil, afirma que:

Eliminando o risco do rebaixamento, que interrompe de forma drástica os planos das organizações – inclusive em casos mais extremos, fazendo com que alguns times deixem o cenário – podem oferecer às equipes um panorama no qual podem planejar o crescimento gradual e a evolução das suas operações de forma sustentável. (TEIXEIRA, 2020b)

Além da estabilidade oferecida pelo modelo competitivo sem rebaixamento do sistema de franquias, o processo de inscrição e seleção criterioso imposto pela *publisher* sobre os possíveis franqueados proporciona a segurança e transparência

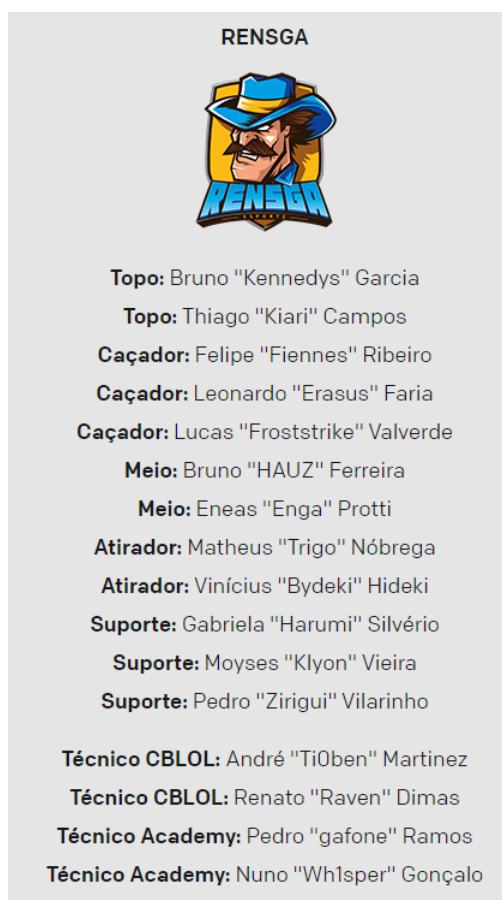
necessárias para a construção de uma liga bem-sucedida. No total foram 19 organizações que fizeram pelo menos a aplicação inicial para integrar as franquias do CBLOL, incluindo empresas consagradas e populares no ramo de *esports*, como a Black Dragons e a LOUD, times de futebol famosos associados a gestoras de *esports*, como Cruzeiro e Santos, e equipes bem estruturadas que estavam disputando o Circuito Desafiante, como a Rensga e a RED Canids Kalunga (TEIXEIRA, 2020c). Com um leque variado de organizações sólidas a seu dispor, a Riot Games Brasil pôde compor um *mix* de equipes que atendessem suas expectativas para um CBLOL popular, competitivo e altamente rentável.

4.1.4. CBLOL Academy vs Circuito Desafiante

A eliminação da possibilidade de rebaixamento e ascensão consequentemente decretou o fim do Circuito Desafiante. O campeonato que era considerado a segunda divisão do *League of Legends* profissional brasileiro tinha as equipes que o integravam em constante mudança, contando com uma qualificatória aberta para qualquer organização como porta de entrada, diversos casos de reformulação de times, e compra e venda de vagas entre diferentes organizações. Transmitido nos canais da própria Riot Games Brasil, os mesmos do CBLOL, às segundas e terças, o Circuito Desafiante foi substituído pelo CBLOL *Academy*, transmitido às terças e quartas. Contudo, as semelhanças entre os dois são limitadas ao fato de serem transmitidos em períodos parecidos da semana.

O CBLOL *Academy* segue uma proposta semelhante à LCS *Academy*, equivalente da liga norte-americana, com o propósito de desenvolver a próxima geração de jogadores profissionais, contando com as mesmas dez organizações franqueadas do CBLOL. É importante reforçar que são as mesmas organizações por duas razões: assim como no CBLOL, não haverá nenhuma alteração em quais são os times que participam do campeonato, diferente do Circuito Desafiante; e os jogadores de ambos *Academy* e CBLOL são inscritos no torneio de maneira conjunta, como demonstrado na Figura 9, contendo a escalação oficial da Rensga para o primeiro *split* de 2021.

Figura 9 - Escalação oficial da Rensga para o primeiro *split* do CBLOL 2021



Fonte: LoL Esports BR, 2020

A razão por trás dessa inscrição conjunta é a possibilidade de intercâmbio entre os jogadores inscritos, permitindo que jogadores do *Academy* joguem o CBLOL e vice-versa. A única restrição para essas trocas ocorre no caso de algum jogador que já tenha atuado naquele *split* no CBLOL, tendo que aguardar duas rodadas para fazer parte da formação que disputa o *Academy*. Para jogadores que já tenham atuado no *Academy* a escalação para a *lineup* do CBLOL pode ser efetuada sem a necessidade de aguardar partidas para jogar (LOL ESPORTS BR, 2020). No total, 15 jogadores do *Academy* tiveram a oportunidade de jogar pelo menos uma partida do CBLOL no primeiro *split* de 2021, demonstrando a importância desse recurso e a utilização do mesmo pelas organizações franqueadas (GARCIA, 2021).

Além disso, a Figura 9 indica outro ponto positivo que a criação do *Academy* traz para o CBLOL como um todo: com duas formações de no mínimo cinco jogadores jogando torneios distintos, a quantidade de membros da comissão técnica que um time precisa aumenta consideravelmente. Essa demanda maior por

técnicos e analistas contribui tanto pro desenvolvimento competitivo do Brasil como região quanto pra profissionalização dessas funções, consequentemente aumentando a oferta de pessoas que cumpram esses papéis. Durante a transmissão da final do primeiro *split* do CBLOL 2021, em entrevista à Rafaela Tomasi, repórter do CBLOL, Thomas Hamence, CEO da paiN Gaming, reforça a relevância do *Academy* e dessa profissionalização, ao detalhar seu ponto de vista sobre as principais mudanças da franquia:

Eu acho que a implementação do *Academy* é um fator muito, muito importante, (...) é realmente a primeira vez que a gente tem a oportunidade de consolidar uma equipe de base com a chancela da Riot, bem estruturado, bem organizado, a busca por esses novos talentos vai acabar desenvolvendo o cenário inteiro, vai ser excelente. Além disso, acho que a profissionalização no geral né, a gente sentiu realmente os jogadores, os técnicos, enfim todo mundo que participa do ecossistema como um todo muito mais mirando médio e longo prazo, acho que mudou bastante o *mindset* de todo mundo. (CBLOL, 2021)

Adicionalmente, vale ressaltar que a transmissão do CBLOL *Academy*, quando comparada à transmissão do primeiro *split* do Circuito Desafiante de 2020, obteve uma média diária de audiência 28% maior, além de alcançar um total de horas assistidas 130% superior ao do Circuito (GARCIA, 2021).

Pode-se observar, portanto, que enquanto o Circuito Desafiante servia como mero mecanismo de acesso ao CBLOL, o *Academy* contribui muito mais para a liga, ao providenciar: um leque maior de jogadores a serem escalados para o CBLOL, a profissionalização e desenvolvimento de membros de comissão técnica e a transmissão de uma competição que desperta bem mais interesse que o Circuito Desafiante.

4.1.5. Mudanças na transmissão

A transição do CBLOL para o sistema de franquias trouxe mudanças além do aspecto organizacional e competitivo, proporcionando também a renovação da identidade visual do campeonato. Todos os layouts gráficos utilizados na transmissão da partida, elementos visuais presentes na produção de conteúdo do torneio e, principalmente, a logomarca do CBLOL foram alterados buscando modernizar o campeonato como produto audiovisual. Segundo Carlos Antunes, head de esports da Riot Games Brasil, “a comunidade pede por modernização (...)

a franquia também pede por inovação, muitas coisas que vamos trazer, tem a ver com novas maneiras de assistir esportes” (VENTURA, 2020), reforçando também que a mudança na identidade visual está alinhada com a realidade de ligas regionais *major*, como LEC, LCK e LCS, como mostra o compilado de logos da Figura 10.

Figura 10 - Logomarcas das ligas regionais de *League of Legends* em 2021



Fonte: LoL Esports, 2021

A nova “cara” do CBLOL veio acompanhada de novas caras, literalmente, como integrantes da equipe de transmissão da liga. O campeonato contava, em 2020, com um total de onze figuras entre narradores, comentaristas (ambos conhecidos como *casters*) e analistas, para a apresentação de ambos CBLOL e Circuito Desafiante. Em 2021, esse número, com algumas substituições e novas adições, subiu para 14 integrantes, seis dos quais não faziam parte da transmissão no ano anterior, divididos entre CBLOL e *Academy* porém trabalhando de maneira conjunta na apresentação de torneios internacionais (REIS, 2021). Vale ressaltar dentre as novidades, a presença de figuras femininas na equipe, fator inédito entre narradores e comentaristas no CBLOL, através da contratação de Ravena Dutra, Maria Júlia “Fogueta” e Layze “Lahgolas” Brandão, demonstrando o compromisso da Riot Games Brasil com a representatividade dentro do ecossistema de *League of Legends* brasileiro. Em conjunto com a presença de novas personalidades e a nova identidade visual do torneio, uma mudança estrutural no conteúdo da transmissão provoca um interesse maior nos espectadores, segundo Carlos Antunes, ao afirmar que:

O público consegue entender mais do que a gente tá falando porque a gente solta um conteúdo mais detalhado. A gente tem um projeto com os times desde quarta-feira falando da rodada de sábado. Tudo faz com que o campeonato fique mais quente. (GARCIA, 2021)

4.2. Análise VRIO do CBLOL antes das franquias

4.2.1. Valor

Para determinar se o modelo antigo do CBLOL representa um recurso valioso para a Riot Games Brasil, é necessário compreender se o mesmo habilita a empresa a explorar oportunidades no mercado e/ou neutralizar possíveis ameaças. Considerando que o torneio configura o mais alto nível de competição de *League of Legends* presente em nível nacional, podemos afirmar que a oportunidade presente no interesse dos adeptos do *game* e seu cenário de *esports*, consequentemente espectadores desse tipo de competição, é devidamente aproveitada através do CBLOL. Adicionalmente, o campeonato permite que a Riot Games Brasil explore os recursos financeiros, infraestrutura e popularidade das diversas organizações de *esports* brasileiras que desenvolvem e mantêm equipes de *League of Legends*, as quais tem como um de seus objetivos principais participar e vencer o CBLOL. Portanto, o CBLOL pré franquias é considerado como um recurso valioso para a Riot Games Brasil.

4.2.2. Raridade

Para determinar a raridade que o modelo pré franquias do CBLOL possui, é preciso identificar a quantidade de empresas concorrentes que já possuem esses recurso valioso. Tendo em mente que o valor agregado pelo modelo antigo do CBLOL é proveniente da exploração do público interessado em assistir o cenário competitivo de *League of Legends* e das organizações que desejam competir e obter sucesso com suas equipes do *game*, podemos afirmar que existem outras empresas concorrentes no Brasil com recursos valiosos no mesmo sentido. Outros modalidades de *esports* como *Rainbow Six Siege*, *Free Fire* e *Dota 2* todas possuem campeonatos nos moldes do CBLOL pré franquia, com diferentes séries de acordo com a performance dos times, qualificatórias abertas para acesso às séries inferiores e possíveis rebaixamentos e ascensões. Consequentemente, o modelo antigo do CBLOL não representa um recurso raro para a Riot Games Brasil.

4.2.3. Imitabilidade

Para determinar o nível de imitabilidade do modelo antigo do CBLOL, é necessário verificar se empresas que não possuem esse recurso valioso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo quando comparadas à empresas que já o possuem. As competições citadas no critério anterior já indicam que as barreiras para o desenvolvimento de um recurso valioso como o CBLOL pré franquias não são muito altas, visto que torneios como Liga Brasileira de *Free Fire* e o Campeonato Brasileiro de Dota 2 foram estabelecidos recentemente, no ano de 2019, através de níveis de investimento razoáveis para empresas do ramo. Considerando a oportunidade destacada anteriormente presente no público brasileiro espectador de *esports* e nas organizações visando competir profissionalmente em diversas modalidades, imitar o modelo antigo do CBLOL é mais uma questão de organizar uma competição que vá contar com a presença dessa variedade de equipes transmitida em um formato gratuito em plataformas de *live streaming*, do que de investimento por parte da empresa interessada. Portanto, o CBLOL pré franquias não é considerado como um recurso custoso de imitar.

4.2.4. Organização

Finalmente, para determinar se o CBLOL pré franquias poderia gerar vantagem competitiva sustentável para a Riot Games Brasil, é preciso entender se a empresa é organizada de maneira que explore completamente o potencial competitivo desse recurso. Considerando o histórico de uma década de desenvolvimento do *League of Legends* como *esport* por parte da *publisher* do jogo, fica claro o esforço considerável da empresa de manter e expandir esse cenário competitivo através de seus outros recursos e capacitações. O mesmo se aplica à divisão brasileira da Riot Games, a qual já promoveu uma mudança significativa no CBLOL em 2015, envolvendo fatores como um volume de investimento maior, pesquisa e seleção de integrantes para função de *casters* e melhorias visuais e de conteúdo apresentadas na transmissão. O simples fato da *publisher* manter uma divisão dedicada à manutenção e evolução do LoL como *esport*, tanto em nível global quanto regional, já torna explícito o quanto a mesma se organiza para explorar completamente o potencial competitivo de um recurso

como o CBLOL. Consequentemente, o CBLOL pré franquia é considerado como um recurso explorado pela organização.

Respondidas as quatro questões necessárias para determinar o nível de vantagem competitiva gerada por um recurso ou capacitação, conclui-se que o CBLOL sem franquias é um recurso valioso, não é raro, não é custoso de imitar e é explorado pela organização, implicando em paridade competitiva como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Análise VRIO do CBLOL sem franquias

Recurso	É valioso?	É raro?	É custoso de imitar?	É explorado pela organização?	Implicação competitiva
CBLOL sem franquias	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva

4.3. Análise VRIO do CBLOL com o sistema de franquias

4.3.1. Valor

Utilizando os mesmos critérios aplicados na análise do CBLOL pré franquias, deve-se primeiro identificar as oportunidades e/ou ameaças que o CBLOL com franquias consegue explorar/neutralizar. Ao mesmo tempo em que o sistema de franquias permite a exploração das mesmas oportunidades do modelo anterior, ele possui benefícios adicionais devido à natureza de seu modelo de negócios. Ao providenciar um campeonato com organizações sólidas, bem estabelecidas no cenário e que não sofrerão alterações futuramente, a captação de patrocinadores tanto por parte das equipes quanto pelo próprio CBLOL se torna consideravelmente mais fácil. Além disso, uma vez observada a implementação bem sucedida do sistema de franquias em ligas *major* como a LPL, LEC e LCS, a adaptação desse modelo ao campeonato brasileiro passa a ser uma oportunidade clara para que se busque replicar esse desempenho e manter a liga atualizada em relação às tendências internacionais. Consequentemente, o CBLOL com franquias é um recurso valioso para a Riot Games Brasil.

4.3.2. Raridade

Em relação a quantidade de empresas concorrentes que possuem um recurso valioso como o CBLOL com franquias, vale notar que o uso do sistema de

franquias não é uma prática comum entre as variadas competições esportivas presentes no Brasil. A realidade é mesma em relação as diferentes modalidades de *esports* disputadas no país, com a enorme maioria dos campeonatos brasileiros seguindo um modelo semelhante ao do CBLOL pré franquias. A única exceção que pode ser observada é o Campeonato Brasileiro de Counter Strike, criado em 2019 com oito equipes franqueadas. Apesar disso, o modelo utilizado no CBCS possui algumas diferenças quando comparado ao CBLOL de 2021, como o fato de ter tido alterações nas equipes que o integram ao longo dos anos e a inclusão de times provenientes de qualificatórias abertas a partir de 2020. Portanto, por mais que o novo CBLOL não possua absoluta exclusividade como campeonato brasileiro de *esports* utilizando um sistema de franquias, ele representa um recurso raro.

4.3.3. Imitabilidade

Sobre a desvantagem de custo enfrentada por empresas que não possuem um recurso como o CBLOL pós franquias, a própria raridade do campeonato já pode indicar que imitar o seu modelo não seja uma empreitada fácil, muito menos barata. O criterioso processo de seleção das organizações participantes requer tanto um planejamento e estruturação por parte da administradora da liga quanto por parte dos times que desejam integrá-la. Os custos necessários para adquirir uma vaga na franquia, caso determinada organização seja aceita, também seriam consideravelmente altos, como foi o caso das vagas de franquia no CBLOL, vendidas por 4 a 4,4 milhões de reais. Dessa maneira, o sistema de franquias implementado no CBLOL é considerado como custoso de imitar.

4.3.4. Organização

Por fim, avaliando a organização da Riot Games Brasil para explorar completamente o CBLOL com franquias, a mesma lógica utilizada para determinar essa questão em relação ao CBLOL pré franquias pode ser utilizado. A empresa mantém a manutenção e desenvolvimento do ecossistema de *esports* de seu *game* como uma de suas principais prioridades, fato demonstrado pela própria decisão da divisão brasileira da *publisher* de promover mais uma mudança significativa para a evolução do campeonato brasileiro, assim como fez em 2015. Considerando o planejamento, estruturação e investimento necessários para a

implementação das franquias, essa tomada de decisão pode ser interpretada como um compromisso da Riot Games Brasil visando explorar o potencial competitivo do CBLOL. Portanto, o CBLOL com franquias representa um recurso plenamente explorado pela organização.

Respondidas as quatro questões necessárias para determinar o nível de vantagem competitiva gerada por um recurso ou capacitação, conclui-se que o CBLOL com franquias é um recurso valioso, raro, custoso de imitar e explorado pela organização, implicando em vantagem competitiva sustentável como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 - Análise VRIO do CBLOL com franquias

Recurso	É valioso?	É raro?	É custoso de imitar?	É explorado pela organização?	Implicação competitiva
CBLOL com franquias	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

5 Conclusão

O mercado global de *esports* já é uma indústria bilionária que agrega organizações de diferentes setores econômicos, *publishers* de *games* e centenas de milhões de espectadores na construção e desenvolvimento de uma era moderna de esportes competitivos. Seu crescimento expressivo e constante, tanto em termos de receita quanto de audiência, torna explícito ambos o interesse cada vez maior do público por suas diversas modalidades e a confiança de grandes empresas de investir nesse ambiente sólido e rentável como patrocinadoras. O *League of Legends*, como *esport* mais popular do planeta, está na vanguarda desse movimento, buscando sempre novas e melhores maneiras de organizar seu cenário competitivo global e regional, produzir entretenimento de qualidade através de suas transmissões e consequentemente manter sua posição de liderança no mercado.

A principal mudança recente por parte da Riot Games nesse sentido foi a implementação do sistema de franquias em algumas de suas principais ligas regionais. O modelo, popularizado por diversas modalidades esportivas nos Estados Unidos, providencia as condições necessárias para que o cenário competitivo de *League of Legends* acompanhe a tendência de crescimento do mercado de *esports*. Um processo de seleção criterioso permite que a *publisher* selecione cautelosamente as melhores organizações para se associar, estabelecendo uma plataforma sólida para investidores, rentável para a empresa e seus franqueados e voltada para um planejamento e evolução considerável no longo prazo. Tendo isso em vista, a Riot Games Brasil optou por incorporar esse modelo de negócios no Campeonato Brasileiro de *League of Legends*, escolhendo as equipes integrantes em 2020 e dando início ao sistema de franquias em 2021.

Através da análise documental efetuada nesse estudo, identificam-se melhorias de diferentes níveis em aspectos como a audiência do CBLOL como liga regional, o interesse de espectadores brasileiros por torneios internacionais, o formato do campeonato e as organizações que o integram, a “substituição” do Circuito Desafiante pela liga *Academy* e a modernização da identidade visual do

CBLOL e de sua transmissão. O sistema de franquias no CBLOL proporcionou mudanças positivas em relação a todos esses fatores, tornando o campeonato mais popular entre o público brasileiro, contribuindo para a profissionalização e desenvolvimento do mercado nacional de *esports* e posicionando o Brasil como região *minor* num patamar mais próximo a ligas como a LEC, LCS e LCK. Adicionalmente, a análise VRIO efetuada sobre ambos o CBLOL sem o sistema de franquias e o CBLOL após a implementação desse modelo também demonstrou o quão benéfica essa transição foi. Enquanto o modelo antigo do CBLOL, como recurso, implicava em paridade competitiva para a Riot Games Brasil, o novo CBLOL sob o sistema de franquias proporciona vantagem competitiva sustentável para a divisão brasileira da *publisher*.

Dessa maneira, conclui-se que a implementação do sistema de franquias no Campeonato Brasileiro de *League of Legends* foi extremamente positiva para a Riot Games Brasil. Os pontos de melhoria previamente destacados junto com a adequação desse formato às tendências futuras do mercado global de *esports* indicam claramente que a transição avaliada por esse estudo era imprescindível, proporcionando as condições necessárias para a evolução do ecossistema competitivo de *League of Legends* no Brasil.

6 Referências Bibliográficas

ALMUGHRABI, Z. **The History of League of Legends Worlds**. 21 de fevereiro de 2020. Disponível em: <<https://www.hotspawn.com/guides/the-history-of-league-of-legends-worlds/>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

BARNEY, J. B. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, v. 9, n. 4, p. 49-61, 1995.

BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: creating and sustaining competitive advantage**. Nova Iorque: Oxford University, 2007.

CBLOL. **CBLOL 2021: 1ª Etapa - Grande Final - Md5 | paiN Gaming x VORAX**. 2021. (5h44m33s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=bEgs8jqub4k&t=4293s>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

CRECENTE, B. **League of Legends is now 10 years old. This is the story of its birth**. 27 de outubro de 2019. Disponível em: <<https://www.washingtonpost.com/video-games/2019/10/27/league-legends-is-now-years-old-this-is-story-its-birth/>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

DEOLINDO, B. **A história do CBLOL**. 14 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.theenemy.com.br/esports/a-historia-do-cblol>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

ESPORTS CHARTS. **CBLOL 2020 Split 1**. 2021a. Disponível em: <<https://escharts.com/tournaments/lol/cblol-summer-2020>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

ESPORTS CHARTS. **CBLOL 2021 Split 1**. 2021b. Disponível em: <<https://escharts.com/tournaments/lol/cblol-2021-split-1>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

ESPORTS CHARTS. **LoL Summer: The title of record holder was nearly taken by LEC**. 16 de setembro de 2020. Disponível em: <<https://escharts.com/blog/record-holder-title-was-nearly-taken-by-lec>>. Acesso em: 19 de outubro de 2020.

ESPORTS CHARTS. **Mid-Season Invitational 2021**. 2021d. Disponível em: <<https://escharts.com/tournaments/lol/mid-season-invitational-2021>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

ESPORTS CHARTS. **Mid-Season Invitational 2021: New Record of The Series**. 24 de maio de 2021c. Disponível em: <<https://escharts.com/blog/mid-season-invitational-2021-new-record-of-the-series>>.

season-invitational-2021-new-record-series>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

FERREIRA, V. **Cruzeiro, LOUD, Flamengo e mais: Riot revela as 10 franquias do CBLol 2021.** 2 de outubro de 2020. Disponível em: <<https://www.theenemy.com.br/esports/cruzeiro-loud-intz-flamengo-e-mais-riot-revela-as-10-franquias-do-cblol-2021>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

GARCIA, J. **Final do CBLol 2021: mudanças no modelo aumentam audiência.** 17 de abril de 2021. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/esports/lol/noticia/final-do-cblol-2021-mudancas-no-modelo-resultam-em-maior-audiencia.ghtml>>. Acesso em: 30 de abril de 2021.

GONÇALVES, C. A.; DE FREITAS COELHO, M.; DE SOUZA, É. M. VRIo: Vantagem competitiva sustentável pela organização. **Revista Ciências Administrativas**, v. 17, n. 3, p. 819-855, 2011.

LEAGUEFEED. **How many people play League of Legends?** 8 de março de 2021. Disponível em: <<https://leaguefeed.net/did-you-know-total-league-of-legends-player-count-updated/>>. Acesso em: 10 de março de 2021.

LOL ESPORTS BR. **CBLol 2021 - Primeira Etapa: Escalações Oficiais.** 18 de dezembro de 2020. Disponível em: <<https://lolesports.com/article/cblol-2021---primeira-etapa-escala%C3%A7%C3%B5es-oficiais/blt90f0a659e30c6cde>>. Acesso em: 29 de maio de 2021.

LOL ESPORTS. **MSI 2021: Teams Update.** 19 de abril de 2021. Disponível em: <<https://lolesports.com/article/msi-2021-teams-update/blt328f8f08bea703f8>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MACKUS, E. **Franquias no CBLol: O que são franquias esportivas?** 28 de maio de 2020. Disponível em: <https://www.espn.com.br/esports/artigo/_/id/6987416/franquias-no-cblol-o-que-sao-franquias-esportivas>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

MELO, G. **Como funcionam as franquias? Entenda o modelo que é sensação nos eSports.** 13 de abril de 2020. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/e-sportv/noticia/como-funcionam-as-franquias-entenda-o-modelo-que-e-sensacao-nos-esports.ghtml>>. Acesso em: 10 de maio de 2021.

NEWZOO. **Newzoo Global Esports Market Report 2020 Light Version.** Fevereiro, 2020. Disponível em: <<https://newzoo.com/insights/trend-reports/newzoo-global-esports-market-report-2020-light-version/#:~:text=Global%20esports%20revenues%20will%20grow,from%20%24950.6%20million%20in%202019.&text=Globally%2C%20the%20total%20esport>>

s%20audience,year%20growth%20of%20%2B11.7%25.>. Acesso em: 19 de outubro de 2020.

PHILLIPS, L. **The History of Esports**. 1 de abril de 2020. Disponível em: <<https://www.hotspawn.com/guides/the-history-of-esports/>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

REIS, G. **Riot anuncia casters do CBLLoL e Academy com nomes da casa e promessas**. 14 de janeiro de 2021. Disponível em: <<https://www.theenemy.com.br/league-legends/riot-anuncia-casters-do-cblol-e-academy-com-nomes-da-casa-e-promessas>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.

STATISTA. **Number of unique viewers of League of Legends eSports championship finals from 2013 to 2019**. Novembro, 2020. Disponível em: <<https://www.statista.com/statistics/518126/league-of-legends-championship-viewers/>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2020.

TEIXEIRA, C. **Franquias do CBLLoL: valor, piso salarial, quantidade de times e mais**. 3 de junho de 2020a. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/e-sportv/opiniao/blog-do-chandy/post/2020/06/03/valor-piso-salarial-e-quantidade-de-times-tudo-sobre-o-sistema-de-franquias-do-cblol.ghtml>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

TEIXEIRA, C. **Franquias no CBLLoL: opção por 10 clubes mostra liga consolidada e atrativa**. 5 de setembro de 2020c. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/esports/opiniao/blog-do-chandy/post/2020/09/05/franquias-no-cblol-opcao-por-10-clubes-mostra-liga-consolidada-e-atrativa.ghtml>>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

TEIXEIRA, C. **Franquias no CBLLoL: veja os itens fundamentais da seleção no sistema**. 4 de junho de 2020b. Disponível em: <<https://globoesporte.globo.com/e-sportv/opiniao/blog-do-chandy/post/2020/06/04/franquias-no-cblol-veja-os-itens-fundamentais-da-selecao-no-sistema.ghtml>>. Acesso em: 10 de maio de 2020.

TEIXEIRA, Chandy. **Pain pode lucrar muito após título do CBLLoL!** 2021. (12m55s). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=4Mg7Rf-ldKU>>. Acesso em: 27 de maio de 2021.

VENTURA, V. **LoL: Riot anuncia nova identidade visual do CBLLoL para 2021**. 24 de novembro de 2020. Disponível em: <<https://maisesports.com.br/lol-riot-identidade-visual-cblol-2021/>>. Acesso em: 28 de maio de 2021.