

**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**



**UFOP**

Universidade Federal  
Ouro Preto

**PARTICULARIDADES NA GESTÃO DE EMPRESAS DE ESPORTES  
ELETRÔNICOS**

**TAYLAN DE CARVALHO RIBEIRO**

**MARIANA**

**2022**

**TAYLAN DE CARVALHO RIBEIRO**

**PARTICULARIDADES NA GESTÃO DE EMPRESAS DE ESPORTES  
ELETRÔNICOS**

**Monografia apresentada como requisito  
parcial para a obtenção de título de bacharel  
em Administração da Universidade Federal  
de Ouro Preto.**

**Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly N.  
Pessoa**

**MARIANA**

**2022**

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

R484p Ribeiro, Taylan De Carvalho.  
Particularidades na gestão de empresas de esportes eletrônicos.  
[manuscrito] / Taylan De Carvalho Ribeiro. - 2022.  
38 f.: il.: color.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de empresas. 2. Atletas. 3. Gestão organizacional. 4.  
Jogos eletrônicos - Indústria. I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II.  
Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 005.551

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa-Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Taylan de Carvalho Ribeiro**

### Funcionamento de equipes de esportes eletrônicos

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 4 de novembro de 2022.

#### Membros da banca

Dra. - Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dr. - Diego Luiz Teixeira Boava - (Universidade Federal de Ouro Preto)  
Dra. - Flávia Sílvia Corrêa Tomaz - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 21/12/2022.



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 21/12/2022, às 18:15, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Flavia Silvia Correa Tomaz**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 22/12/2022, às 14:45, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Diego Luiz Teixeira Boava**, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR, em 22/12/2022, às 15:27, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0450424** e o código CRC **18765614**.

## RESUMO

As empresas responsáveis por gerir equipes de *eSports*, tem se apresentado cada vez mais inseridas no cenário dos jogos eletrônicos, com propostas de maior profissionalização e disponibilizando mais recursos para seus atletas. O trabalho em questão tem como objetivo identificar particularidades na gestão de empresas de esportes eletrônicos. Para tal feito, foi desenvolvido um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo e, como ferramenta, foram aplicadas quatro entrevistas não estruturadas, com pessoas que possuem diferentes vínculos com equipes de eSports. Foi possível verificar questões estruturais a respeito do funcionamento das empresas, algumas de suas rotinas, acontecimentos sob a perspectiva dos *cybers* atletas. A partir deste estudo, foi possível identificar certas particularidades relacionadas às empresas, como fontes de renda, dificuldades organizacionais de gestão e estrutura, além de questões relacionadas à atividade profissional dos cyber atletas, como problemas relacionados à saúde mental.

**Palavras-chaves:** Jogos eletrônicos, *eSports*, gestão organizacional, cyber atletas.

## **ABSTRACT**

The companies responsible for managing an eSports team have been increasingly inserted in the electronic games scenario, with proposals for greater professionalization and making more resources available to their athletes. This work aims to investigate the particularities found within the management of specific electronic sports companies. For this purpose, a qualitative exploratory-descriptive study was developed and four unstructured interviews were applied, whose participants were members who have some connection with eSports. It was possible to verify structural questions regarding the functioning of the companies, some of their routines, events and internal perspectives. From this study, it was possible to identify certain particularities related to companies, such as sources of income, organizational management and structure difficulties, as well as issues related to the professional activity of cyber athletes, such as problems related to mental health.

**Key words:** games, eSports, electronic sports organization, cyber athletes.

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Sujeitos da pesquisa .....	14
---------------------------------------	----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura organizacional - Empresa X, Entrevistado 1.....	17
Figura 2 - Relações internas da equipe segundo a Entrevistada 4, Jogadora profissional.....	23
Figura 3 - Uniforme de uma equipe brasileira de <i>eSports</i> , Pain Gaming.....	30

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	7
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	8
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	13
<b>4 RESULTADOS</b> .....	14
4.1 Entrevistados .....	14
4.2. Empresas do esporte eletrônico .....	16
4.3 Cargos e funções das empresas de <i>eSports</i> . .....	17
4.4 Acomodações das empresas .....	20
4.5 Relações internas das empresas .....	21
4.6 Rotinas e acontecimentos internos .....	24
4.7 Práticas organizacionais .....	25
4.8 Levantamento de recursos financeiro .....	28
4.9 Patrocinadores de <i>eSports</i> . .....	29
4.10 Diferenças de gênero no <i>eSports</i> . .....	31
4.11 Desafios internos .....	31
4.12 Contatos externos .....	32
4.13 Perspectivas futuras dos entrevistados .....	33
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	34
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	36

## 1. INTRODUÇÃO

A indústria dos jogos eletrônicos teve início em 1958, através de uma criação do Físico William Higinbotham, em um software conhecido por *Tenis for Two*. Conseqüentemente, o setor econômico abraçou a ideia e a indústria teve uma crescente com o decorrer dos anos (LEITE, 2006). Com a criação dos primeiros videogames, também surgiram diversos jogos abordando as mais diversificadas temáticas. “Nos dias atuais, tal indústria supera em arrecadações, no cenário mundial, cinema e música juntos. O seu valor de mercado ultrapassou \$175bi no ano de 2021” (NEWZOO, 2021).

Buscando fomentar a vontade em vencer, a grande maioria dos jogos apresenta um teor de competitividade. E se baseando nesta competição entre jogadores, existe o segmento de *eSports* (*electronic sports*), ou esportes eletrônicos, traduzido para o português. Segundo a Confederação Brasileira de *eSports* (CBES, 2019), os esportes eletrônicos são: “Competições profissionais de games que ocorrem em uma plataforma digital, envolvendo dois ou mais competidores (sejam indivíduos ou equipes), em partidas online ou presenciais sincrônicas [...]”.

Na Coreia do Sul em meados dos anos 2000, os eventos esportivos eletrônicos oficiais passavam a contar com transmissões em tempo real via *stream* (transmissão online). Tal evolução fez com que, conseqüentemente, levassem à criação das primeiras organizações de esportes eletrônicos do mundo. Estas organizações tinham o papel de fornecer aos seus jogadores, suporte, gerir os torneios dos quais o jogador participaria, reconhecimento e em alguns casos, uma remuneração (BARROCAS, 2017).

De acordo com a Newzoo (2021), a audiência do *eSports* cresceu para 474 milhões em 2021 e deverá subir para 577 milhões até 2024, de acordo com seu relatório. Com o gigante crescimento não só do mercado, mas também da comunidade, os jogos eletrônicos passam a apresentar uma nova tendência e possibilidade de empreender. Existem diversas organizações de *eSports* espalhadas pelos diferentes cantos do mundo e inclusive no Brasil.

O conceito dos *eSports* é fruto da criação de uma competição, mas, além disso, é a introdução para o profissionalismo. Em alguns países como Estados Unidos e China, a profissão de pro-player (jogador profissional) já é regulamentada. Aqui no Brasil, ser um cyber atleta de games também já se tornou profissão e, com os investimentos,

os salários e preparação para esses competidores se tornaram melhores (CANCELIER, 2019).

A possibilidade de investir nessa nova modalidade de gestão é algo recente e pouco estudado. Além da complexidade em entender o funcionamento desse mercado, as práticas internas e tomadas de decisão são algo dinâmico inédito em algumas situações. As mais diversas organizações de *eSports* do mundo possuem incontáveis desafios. Dentre eles estão: manter um elenco ativo e competitivo, organizado, vencedor e além de tudo, ser lucrativo para seus investidores.

Diante disso, esta pesquisa tem a seguinte questão norteadora: Como funciona uma empresa de esportes eletrônicos?

Diante da pergunta de pesquisa apresentada, tem-se o seguinte objetivo geral: identificar as particularidades na gestão de empresas de esportes eletrônicos. Para isso, foram levantadas questões relacionadas à rotina, estrutura, dinâmica cotidiana, desafios dos negócios, arranjos materiais de diferentes empresas de esportes eletrônicos.

Para atender ao propósito do estudo, foram realizadas quatro entrevistas com diferentes profissionais do segmento. Uma das entrevistas aconteceu com um gestor (CEO) responsável por comandar uma equipe de *eSports*, a segunda entrevista foi com um manager, responsável por gerenciar as atividades diárias dos jogadores e comissão técnica, e, por fim, foram entrevistados dois *cybers* atletas, um que encerrou a carreira e outra que ainda está em atividade. Cada entrevistado tem ou teve vínculo com uma empresa diferente e as experiências compartilhadas auxiliaram este estudo a identificar o funcionamento de empresas de *eSports* sob diferentes perspectivas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Segundo Leite (2006), os primeiros passos que se tem notícia, foi uma invenção criada pelo físico William Higinbotham em 1958. Operado através de um software de osciloscópio (aparelho medidor que permite visualizar, uma tela catódica, as variações de uma tensão), o aparelho demonstrava a trajetória de uma bola em movimento e as pessoas precisavam interagir com a bola de maneira que ela atravessasse de um lado ao outro na tela. Um sistema primitivo que representava de maneira simples, um jogo de tênis. Poucos anos depois, por volta de 1962, Steve Russell, membro de um grupo da informática presente no Instituto de Tecnologia de

Michigan (MIT), utilizando um dos poucos computadores disponíveis na época, criou um jogo de naves, onde foram implementados o que hoje é conhecido como joysticks (aparelho ligado ao sistema de jogo, que permite ao jogador controlar ações dentro do mesmo).

Em 1966, Ralph Baer, engenheiro especialista em televisores, quis fazer da televisão um aparelho não só para trocar canais, mas também capaz de reproduzir em sua tela um aparelho de jogos. Após alguns anos de projetos e algumas dificuldades internas, em 1971 a empresa de Baer teve sua ideia comprada pela tradicional empresa de eletrônicos Megnavox, a partir daí ocorreu o surgimento do primeiro aparelho de jogos que se conectava a um televisor, o Odyssey, nome dado ao primeiro console de videogame (LEITE, 2006).

Com o passar dos anos, foi possível presenciar a criação de inúmeros consoles e o nascimento de outras inúmeras produtoras de jogos. A indústria eletrônica vem crescendo com um faturamento de bilhões de dólares a cada ano que passa e a mesma está sempre em constante melhoria, com hardwares avançados presentes no consoles e equipamentos, apresentam gráficos impecáveis presentes nos jogos digitais (FRANCISCO; SOUZA; RODRIGUES; SOUZA, 2019). Tal avanço permitiu a rápida ascensão dos jogos eletrônicos e sua difusão dentro da sociedade, tornando-se popular e atrativo para vários públicos.

O termo *e-Sports* ou *eSports*, é traduzido para o português como esporte eletrônico. Wagner (2007, p.182) considera os *eSports* como “uma área de atividades esportivas em que pessoas desenvolvem e treinam habilidades físicas ou mentais no uso das tecnologias de informação e comunicação”. O autor ainda afirma que existe uma necessidade de competição entre os jogadores que ali se encontram, que será suprida através da prática do esporte eletrônico. Hutchins (2008) ainda analisa a transformação das relações entre jogos de computador, mídia e esportes, definindo o *eSports* como um fenômeno tecno-social, que representa uma mudança nas relações sociais de maneira integral entre conteúdo de mídia, esporte e computadores em rede. Para a autora, somente os três elementos em conjunto formam o que é considerado *eSports*.

Com o avanço tecnológico dos games e a aproximação do público para esse meio, o intencional surgimento do esporte eletrônico, foram começando a surgir as primeiras e novas ligas voltadas para esse setor.

A primeira competição de esporte eletrônico que se tem notícia, segundo a Confederação Brasileira de *eSports*, foi em 1972 na Universidade de Stanford nos EUA. Posteriormente, em 1980, organizada pela Atari, outro evento reuniu mais de 10 mil pessoas de várias partes dos Estados Unidos, sendo considerado o primeiro evento de larga escala

realizado. Nesse evento, teve-se nomeada como campeã Rebecca Heineman, vencedora na disputa do game Space Invaders (CBES, 2019).

Com a evolução dos jogos, foi surgindo espaço para fomentar a competição entre seus jogadores. “Estes jogos passaram a ser mais coletivos e deixaram de ser somente para diversão, começando a ser tratados como esporte” (FIA BUSINESS SCHOOL, 2018,). Para Rambusch et al. (2007), quando os jogadores passam a atuar num contexto de torneios, sendo remunerados por isso, essa atividade é entendida como *eSports*.

O grande início para o esporte eletrônico foi a criação da *Cyberathlete Professional League* (CPL) em 1997. Pioneira em competições profissionais de *eSports*., deu a largada nos padrões para a organização de eventos, lucro, parcerias corporativas e patrocinadores (TAYLOR, 2012). Banqueiro e criador da CPL, Angel Muñoz, é tido como principal responsável pela popularização e comercialização do termo “cyber atleta” (TAYLOR, 2012). A então recém surgida CPL, se tornava vitrine para outras organizações tomarem vida.

Nos anos 2000, a partir da disseminação da banda larga, que rompia as limitações físicas e geográficas para se jogar com outras pessoas, facilitou a prática desta atividade (CBES, 2019).

Em 2000, graças a aprovação do Ministério da Cultura, Esportes e Turismo da Coreia, foi criado a KeSPA (*Koren eSport Association*). Responsável por gerenciar os eventos, regular transmissões e vistoriar condições de trabalho dos jogadores (BARROCAS, 2018). Isso fez com que a atividade esportiva eletrônica se tornasse profissional e regulamentada. Ainda nos anos 2000, a empresa coreana Samsung começou a patrocinar o que era chamado de olimpíada dos jogos eletrônicos, a *World Cyber Games* (WCG) que, segundo a própria organização, sua primeira edição reuniu mais de 170 jogadores de 17 países diferentes, disputando 4 categorias de jogos e tendo U\$ 400 mil como premiação (WCG, 2000). Esta década foi marcada com o surgimento de várias organizações de *eSports* pelo mundo (CBES, 2019).

Para Hutchins (2008), o principal vínculo do *eSports* é a mídia, tendo como característica o espetáculo televisivo por serem organizadas grandes competições a fim de atingir um grande público alvo.

A evolução no setor veio de maneira natural, após chamar atenção de patrocinadores, organizações e jogadores, o esporte eletrônico teve uma alta expansão nos anos seguintes.

Começaram como uma série de simples eventos informais realizados entre amigos até chegarem, nos dias atuais, a figurarem em grandes eventos internacionais assistidos por milhões de pessoas dedicados a prática desta modalidade esportiva e que movem a cada ano bilhões de dólares em patrocínio, premiações, turismo aos países-sede de

torneios, dentre muitas outras áreas de investimento por parte de diferentes atores como empresas multinacionais e atores estatais (BARROS; SOUZA, 2013, p. 2).

Para o ano de 2022, a PGB (Pesquisa Game Brasil), pesquisa consolidada sobre jogos eletrônicos no Brasil, revelou que 74,5% da população brasileira faz a prática de algum jogo, percentual que teve 2,5 pontos a mais em comparação ao ano anterior. Esse interesse em jogos eletrônicos, fez também com que o brasileiro se interessasse pelos *eSports*. De acordo com a mesma pesquisa, o jogador que acompanha os esportes eletrônicos, representa 81,2% dentro do público gamer geral; aumento de 32,8% em relação um comparativo dos anos de 2021 e 2022 (PESQUISA GAME BRASIL, 2022).

Segundo a FIA Business School (2018), as organizações de esportes eletrônicos são responsáveis por principalmente ceder condições para que os cybers atletas disputem no mais alto nível as competições. Por trás de toda essa preparação, existem as rotinas de treinamento, a gestão da marca, logísticas de viagens e várias outras questões que englobam a dinâmica de uma empresa responsável por um time de esporte eletrônico.

A equipe MIBR (*made in brazil*), ex responsabilidade do então empresário Paulo Velloso, aponta que a vontade em investir no negócio de esportes eletrônicos veio após financiar uma viagem do seu filho e do resto da sua equipe, para o torneio CPL Summer 2003 do game Counter Strike realizado em Dallas nos Estados Unidos. O resultado foi o 12º lugar, porém a experiência fez com que Paulo Velloso decidisse por continuar patrocinando a equipe (BIAZZI, 2019). Em 2006, a MIBR foi a primeira equipe brasileira a conquistar um título internacional do *eSports*. A equipe arrecadou no total em torno \$245.000,00 de dólares em premiações durante sua trajetória no comando de Paulo Velloso. No ano de 2018 a MIBR foi vendida para um grupo americano por cifras não reveladas (CORREIA, 2018).

O cenário de *eSports* teve tamanha explosão, que cada vez mais aparecem empresas dos mais diversos segmentos, aportando investimento financeiro e apoio. Porém o mais comum são empresas relacionadas com games, equipamentos, computadores, sendo patrocinadoras de torneios e até mesmo das equipes de *eSports*. Investidores começaram a depositar sua confiança e vieram a aportar capital em equipes de esportes eletrônicos, elas responsáveis por gerir as atividades profissionais dos *cyber* atletas.

Para gerir um novo negócio é necessário respeitar certas particularidades e adotar um modelo de gestão assertivo para a empresa prosperar. Segundo Gonçalves et al. (2011) o modelo de gestão é a forma pela qual empresas organizam suas atividades, com o auxílio de procedimentos, normas, regras e ferramentas, as quais devem estar alinhadas à missão, visão,

crenças e valores. Tal gestão, se atrela a uma estrutura organizacional bem definida e organizada, garantindo assim bons resultados para o negócio, independente do ramo em que se atua.

Entende-se por estrutura organizacional a forma como a organização se articula para desenvolver suas atividades. Não existe uma estrutura organizacional ótima, ela precisa ser flexível para se ajustar ao momento que a organização está vivenciando, a fim de suprir suas necessidades. A estrutura organizacional não é estática, ela está sujeita a interferências externas, como o ambiente em que estão inseridas, e internas, como a estratégia adotada, a tecnologia disponível e o potencial humano (GONÇALVES, et al., 2011, p. 5).

A entrada em novos negócios por meio de desenvolvimento interno envolve a criação de uma nova entidade empresarial, incluindo nova capacidade de produção, relacionamento com distribuidores, forças de vendas, e assim por diante (PORTER, 2004).

Seiffert (2008) aponta que será considerado um novo negócio, aquele que dará início em um novo mercado, por meio de um novo produto e através de uma nova entidade empresarial. Então, pode ser dito que uma empresa encarregada de administrar uma equipe de *eSports* seria um novo modelo de negócio, dada ao seu recente surgimento comparado a outros negócios já existentes, novo produto e modalidade que regem sua existência.

A oportunidade em tal mercado fez com que investidores e patrocinadores, como exemplo da operadora de telefonia VIVO, que desde o ano de 2014 é patrocinadora oficial da Keyd, uma das mais tradicionais equipes de *eSports* do país. Além da VIVO, a organização conta com o apoio e patrocínio da Motorola, Make a Wish e DX Racer (VIVO KeyD, 2022).

### **3. METODOLOGIA**

Para atender ao objetivo da pesquisa, sendo ele identificar as particularidades na gestão de empresas de esportes eletrônicos, foi desenvolvido um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo.

A pesquisa de caráter qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo em sua base a percepção do fenômeno estudado, dentro do seu contexto. A mesma procura captar não só a aparência do fenômeno como também suas essências, procurando explicar sua origem, relações e mudanças e tentando intuir as consequências (TRIVIÑOS, 1987).

Para viabilizar o levantamento de dados, foram identificados quatro sujeitos que possuem ampla relação com empresas de *eSports*, conforme detalhado no Quadro 1. São eles: um CEO, proprietário de uma empresa que gere uma equipe de esportes eletrônicos no Brasil;

um Manager de uma organização de *eSports*, onde algumas de suas funções são gerenciar práticas internas dos atletas, gerir contratos, coordenar atividades do seu respectivo time; um ex-jogador profissional, que possuía vínculo contratual com uma equipe de esporte eletrônico brasileira; e uma jogadora profissional de Counter Strike, que possui vínculo ativo contratual com uma equipe de esportes eletrônicos que atua no cenário nacional.

As entrevistas tiveram o objetivo de identificar as particularidades na gestão de empresas de esportes eletrônicos, descrevendo a dinâmica e rotina organizacional dentro das equipes e empresas analisadas. De acordo com Cervo e Bervian (2002), a entrevista é uma das principais técnicas de coleta de dados e pode ser caracterizada como conversa realizada pessoalmente pelo pesquisador junto ao entrevistado, seguindo um método para se obter informações sobre determinado assunto.

O tipo de entrevista conduzida neste trabalho foi a não estruturada. Ela permitiu que não houvesse uma ordem específica para a obtenção das informações desejadas sobre a estrutura e dinâmica organizacional da organização, dando mais liberdade ao entrevistador para incursionar por vários assuntos (LAVILLE; DIONNE, 1999).

As quatro entrevistas aconteceram de dois modos: três delas online, via Rede Social e Discord, uma delas sendo com o ex-jogador profissional, foi realizada de maneira presencial. As conversas abrangeram questões acerca da dinâmica que influenciam o funcionamento da organização de esportes eletrônicos e as percepções internas de pessoas que fazem parte da organização. As entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, de forma que houvesse maior detalhamento possível das informações colhidas.

**Quadro 1** - Sujeitos da pesquisa.

<b>Entrevistado</b>	<b>Função na equipe</b>	<b>Empresa</b>	<b>Duração da Entrevista</b>
Entrevistado 1	CEO	X	53 minutos

Entrevistado 2	Manager	Y	54 minutos
Entrevistado 3	Ex-jogador profissional	Z	73 minutos
Entrevistada 4	Jogadora profissional	W	58 minutos

Fonte: Dados da pesquisa.

Após realização das entrevistas, o processo de análise e tratamento dos dados foi realizado por meio do método da análise de conteúdo. Após transcrição e análise, foi possível descrever as particularidades presentes nas organizações em análise. Os resultados desse processo são apresentados a seguir.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Os entrevistados

O primeiro entrevistado, aqui denominado CEO, é proprietário de uma empresa que gere uma equipe de esportes eletrônicos no Brasil. Ele contou que seu primeiro contato com jogos eletrônicos foi na infância. Já na adolescência, mostrando habilidade e obtendo bons resultados individuais em um jogo de estratégia jogado no formato 5 contra 5, conhecido como DOTA. Ele montou uma equipe que veio a se profissionalizar em 2011 e naquele ano disputaram uma vaga para o torneio mundial.

Segundo ele, a oportunidade para gerir uma equipe de esporte eletrônico surgiu no ano de 2013, com o crescimento do cenário profissional de jogos eletrônicos no Brasil e a popularização de League of Legends, um jogo de estratégia parecido com DOTA. O CEO conta que no mesmo ano o *eSports* deu um grande passo no cenário internacional, quando o governo americano passou a reconhecer os atletas de League of Legends como atletas profissionais. Isso fez com que estrangeiros pudessem tirar vistos americanos como atletas, e fez com que universidades americanas começassem a disponibilizar bolsas de estudos para jogadores. O CEO afirma: “**depois disso, vimos o horizonte ainda maior para dar o sangue ainda mais em nosso projeto [...]**” (Entrevistado 1, CEO). Durante a entrevista, ele contou um pouco sobre a estrutura de sua equipe, rotinas e como são divididas certas funções dentro da mesma.

A segunda entrevista contou com a participação de um manager de *eSports*. Ex-atleta profissional de Counter Strike (CSGO), um jogo de tiro, praticado no formato 5 contra 5. O

entrevistado conta que iniciou como jogador em meados de 2005. Por vários anos serviu a diversas equipes do cenário nacional e em seu currículo possui alguns títulos internacionais como jogador. Hoje, profissional responsável por gerenciar a rotina e o ambiente de trabalho dos atletas em uma organização, seu trabalho é supervisionar o andamento e a programação das viagens e participações em campeonatos. O entrevistado ainda conta que é responsável por contratar, demitir e abordar novos atletas para a organização. Contudo, sua função chave é fazer uma espécie de ponte e sanar as necessidades que surgem tanto pela empresa ou por seus contratados. **“Meu trabalho é ser um gestor e coordenar as atividades e rotinas dos atletas. Sirvo para manter a ordem para que eles possam simplesmente sentar na cadeira e jogar, sem se preocupar com as burocracias que surgem”** (Entrevistado 2, Manager). Durante a entrevista, o manager contou um pouco mais a fundo sobre suas funções e relatou alguns pontos ligados ao relacionamento interno da equipe.

A terceira entrevista contou com a participação de um *ex-cyber* atleta profissional. Ele conta que defendeu sua equipe performando em um jogo chamado Valorant, *game* de tiro jogado no estilo 5 contra 5, produzido e distribuído pela Riot Games, uma das maiores produtoras do mundo. Sua entrada no mundo do *eSports* se deu ao receber de um amigo, um jogo de fps (*first person shot*), Counter Strike. O jovem afirma que desenvolveu uma certa facilidade em se adaptar em jogos desse estilo. Arelada à sua facilidade em fazer amizades, o entrevistado conta que montou uma equipe de Valorant em 2020. Sem apoio financeiro ou parcerias, seu time performou em alto nível contra as principais equipes profissionais do cenário nacional. Tal feito fez com que eles fossem convidados a fazer parte de uma das maiores equipes de *eSports* brasileiro. Durante a entrevista o jogador relatou algumas experiências e vivências dentro da sua antiga organização.

A quarta entrevista foi realizada com uma jogadora que atua como profissional de Counter Strike Global Offensive. A mesma conta que desde muito nova sempre teve contato com games. **“Comecei a jogar aos 9 anos de idade, por motivação do meu pai e meu irmão que sempre me incentivaram a isso [...]”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional). Ex profissional de ballet clássico, a entrevistada conta que devido à pandemia e, conseqüentemente, o fechamento das escolas do segmento, começou a se dedicar mais seriamente ao Counter Strike. No final de 2021 recebeu um convite para ingressar em um projeto inicial de uma equipe feminina em uma organização profissional do esporte eletrônico. Durante a entrevista a jogadora compartilhou sua experiência profissional em uma equipe feminina.

## 4.2 As empresas de esportes eletrônicos

O cenário do esporte eletrônico no Brasil é composto por diversas modalidades de jogos, dando assim a oportunidade para aquele que deseja ingressar nesse meio, optar pelo jogo que mais lhe interessar. Com tamanha variedade de jogos, conseqüentemente existe uma enorme gama de equipes que se inserem nesse meio.

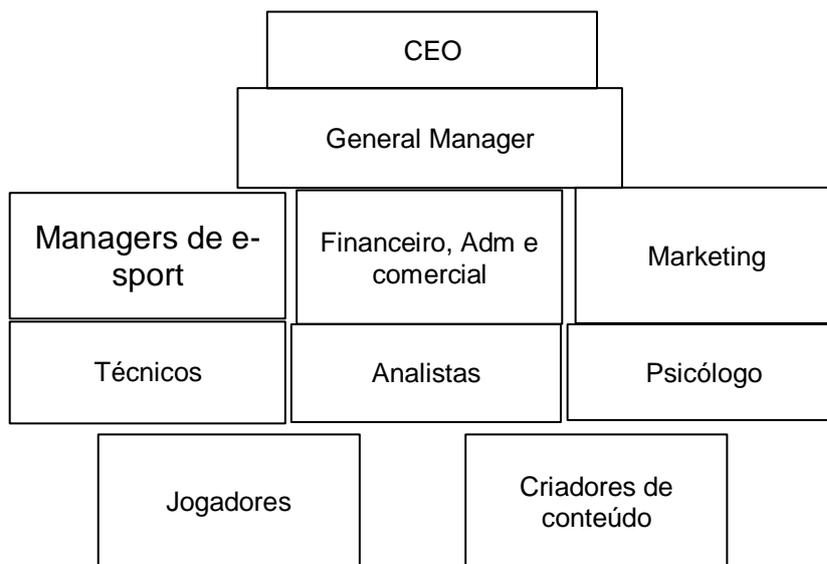
Com base em dados apresentados pelo portal da pessoa jurídica nacional CNPJ.BIZ (2022), as principais equipes de *eSports* nacionais se apresentam como empresas formais e regulamentadas. Todas as principais equipes pesquisadas estão enquadradas como uma Sociedade Empresária LTDA. Os ramos de atuação variam de acordo com as necessidades das empresas, os mesmos vão de: exploração de jogos eletrônicos recreativos a agências de publicidade, marketing, agenciamento de profissionais para atividades esportivas, produção de eventos esportivos, etc.

A organização pertencente ao Entrevistado 1 (CEO), é também classificada como uma Sociedade Empresária LTDA. Os ramos de atividades desempenhados pela empresa são: exploração de jogos eletrônicos, agenciamento de atletas profissionais, produção e promoção de eventos esportivos, marketing direto e gestão de ativos intangíveis não-financeiros. A organização conta com equipes de 5 modalidades, somando 7 times no total. São eles: Valorant, Counter Strike, League of Legends, Rainbow Six, Free Fire e dois times *academy* sendo nas modalidades do CSGO e LOL (Counter Strike e League of Legends). As equipes *academy* são compostas, em sua maior parte, por jovens de até 19 anos considerados promessas do cenário. Um total de 34 atletas mais 6 técnicos que são responsáveis por sua respectiva equipe.

## 4.3 Cargos e funções das empresas de *eSports*

Como qualquer outra empresa convencional, uma organização de *eSports*. possui cargos e suas respectivas funções a serem desenvolvidas, para que a empresa funcione corretamente. O Entrevistado 1 (CEO) os destacou:

**Figura 1** - Estrutura organizacional - Empresa X, Entrevistado 1.



Fonte: Dados da pesquisa.

Toda empresa deve possuir seus objetivos bem claros definidos, para ter sucesso e longevidade. Com isso, as respectivas funções dentro da organização devem ser respeitadas e desenvolvidas de acordo com as necessidades impostas pela mesma. De acordo com o Entrevistado 1 (CEO), sua função está atrelada a tomar todas as decisões da organização, como analisar, viabilizar ou inviabilizar projetos, avaliar disponibilidade de recursos, zelar pelo bom funcionamento da empresa, etc. Abaixo do CEO existe o *General Manager*, que é responsável por ajudar o CEO, estar por dentro de todos os setores presentes da empresa, cobrar por resultados e levar para seus superiores possíveis necessidades. **“O *General Manager* precisa resolver os problemas que surgirem, manter um relacionamento ativo e constante com os outros setores da empresa e evitar que o problema chegue até os chefes.”** (Entrevistado 1, CEO). Na organização em questão, essa função é desempenhada por um dos sócios da empresa.

O Entrevistado 1 (CEO) conta que dentro de sua empresa de esportes eletrônicos, os cargos administrativos, financeiro e comercial são desempenhados por uma única equipe, cuja sua função administrativa é manter organizada e em dia questões contratuais, fiscais, contábeis, equipamentos para os times (computadores, mouses, teclado, etc), locação dos imóveis, viagens, etc. O financeiro é responsável por tudo relacionado ao dinheiro que vai entrar e sair e quando isso irá acontecer. Por fim, o comercial faz o contato com patrocinadores, realiza e ouve propostas, realiza negociações. Sua função é basicamente vender a marca da empresa para

conseguir patrocínios. Em alguns casos também cuida do processo administrativo de participações em eventos e campeonatos. **“Para que nossa organização funcione bem, é ideal que esses 3 setores andem de mãos dadas 24 horas por dia, um depende quase que 100% do outro para que tudo se alinhe perfeitamente.”** (Entrevistado 1, CEO).

Segundo o CEO, o setor de marketing é quase que o carro-chefe quando o assunto é captação de recursos. **“Inicialmente, a maior fonte de renda da nossa empresa é dada através de patrocínios e parcerias [...]”** (Entrevistado 1, CEO). O marketing é responsável por manter o público engajado com a organização, gerar conteúdo, comunicação externa com torcedores e entusiastas, trabalhar positivamente em cima dos números gerados em redes sociais, e, por fim, atrair visibilidade e patrocinadores. Todos esses números gerados pelo marketing são trabalhados pelo comercial em prol de atrair tais parcerias.

O Manager de *eSports* é responsável por tomar conta de tudo aquilo que esteja relacionado com os times, com a prática do esporte eletrônico em si. **“A função vai de contratar um jogador, até ir ao mercado fazer compras para a casa”** (Entrevistado 2, Manager). O Entrevistado 1 (CEO), afirma que o manager tem um leque de funções sempre relacionadas e voltadas para o bem estar da equipe e assegurar que o time esteja treinando e cumprindo com as obrigações. Ele ainda completa dizendo que geralmente os times são compostos por jovens e a falta de responsabilidade e comprometimento é algo comum em determinado momento da carreira. O jogador não tem que se preocupar com nada, pois ele vai ter o manager para resolver qualquer problema fora do jogo por ele. No caso da empresa em questão, cada estilo de modalidade possui seu próprio manager, sendo: Um manager para Counter Strike (incluindo o academy) e Valorant, outro para League of Legends (incluindo o academy) e um terceiro para o Free Fire.

Sobre as equipes, vale ressaltar que juntos dos atletas também existem os criadores de conteúdo, que são chamados de influenciadores digitais. Segundo o entrevistado, são eles que ajudam no crescimento número e exponencial das redes sociais da organização. Os influenciadores e os atletas ajudam o crescimento de torcedores e entusiastas para a equipe.

O analista está presente em apenas uma modalidade na organização, o LOL. O mesmo é responsável por trazer informações do jogo para os jogadores e ao técnico. O League of Legends tem sua estrutura de jogabilidade muito dinâmica e suas tendências modificam demasiadamente, isso gera o trabalho dos analistas.

Segundo o CEO, a empresa também conta com um psicólogo responsável por atender à demanda de todas as equipes. **“O profissional de psicologia tem como função ajudar os**

**atletas a resolverem conflitos internos e externos e otimizar ainda de maneira saudável, o desempenho profissional."** (Entrevistado 1, CEO).

Outros setores presentes na Empresa X, são de serviços gerais como faxineira e cozinheira. O CEO conta ainda que existem dois serviços terceirizados, vendas e assessoria jurídica. O setor de vendas cuida da venda de roupas, itens e artigos ligados à marca da Empresa X, a empresa que faz essas atividades pertencente aos mesmos sócios. Outro terceiro é a assessoria jurídica, que trabalha com a formulação dos contratos e outras questões legais que a empresa possa vir a enfrentar.

O Entrevistado 2 (Manager), que representa outra empresa, aqui denominada Empresa Y, conta que gere apenas 2 times, sendo Counter Strike masculino e feminino. O mesmo descreve suas principais funções:

O manager gerencia o bom andamento das equipes, certifico que estão seguindo uma rotina saudável e produtiva, preciso ter a certeza que não haja nada externo atrapalhando o desempenho dos jogadores. Em uma viagem, eu cuido de todo roteiro e bem estar da equipe, seja em campeonatos ou *bootcamps*. Além disso, realizo o processo de abordagem para contratar um time ou jogadores. Também sou responsável por desligar alguém de um time. Para que isso seja possível, eu devo entender o bastante o jogo no qual eu gerencio a equipe. Por fim, eu também sou responsável por mobilizar a equipe quando surgem campanhas publicitárias, gravações de vídeos para as redes sociais, etc (Entrevistado 2, Manager).

Outro cargo presente na Empresa X, são os técnicos, também chamados coaches. Peças fundamentais para alinhamento de estratégias dentro do *game*, juntamente com outro elemento que está inserido no grupo dos jogadores, o IGL (*in game leader*). O técnico também fica responsável por questões *off game* (fora do jogo), como por exemplo, levar as necessidades de um atleta até o conhecimento do Manager. Ele ainda tem a responsabilidade de gerir a rotina de treinos dos atletas, estando de acordo com as imposições do seu manager. O Entrevistado 2 (Manager) afirma que a troca entre jogadores também é uma responsabilidade do técnico e do time. “Uma possível troca de jogador é feita em conjunto do técnico e seu IGL, mas antes, a ideia inicial costuma vir do técnico por entender as demandas do seu time” (Entrevistado 2, Manager).

Os atletas são propriamente a engrenagem principal da empresa, são o principal foco de toda a estrutura e quem dita o sucesso de uma organização. Segundo o Entrevistado 2 (Manager), o sucesso de um time se dará com base no seu elenco de atletas. **“Nenhuma organização vai ser reconhecida, se não possuírem bons jogadores performando nela”** (Entrevistado 2, Manager).

#### 4.4 Acomodações das empresas

“As comodidades de uma equipe de *eSports* são muitas das vezes a chave para o sucesso em determinada campanha”. (Entrevistado 2, Manager). Elas podem variar de acordo com a necessidade da empresa ou até mesmo dos times. Existem as *gaming houses*, *gaming offices* e *home office*.

*Gaming houses* são casas onde os jogadores de um time de *eSports* moram e treinam. É basicamente viver quase 100% dentro do seu local de trabalho. Tal modalidade de acomodação “força” uma espécie de convívio mais intenso e rotineiro entre os membros da organização. Em determinada situação, os demais setores também dividem o mesmo espaço de trabalho, justamente para facilitar o contato entre os membros das organizações.

Os *gaming offices* se assemelham com um local de trabalho convencional. Os atletas e demais membros da organização se apresentam para a rotina diária de trabalho, seja para treinar, jogar ou desenvolver suas devidas funções. Ao final do expediente o contratado se desloca de volta para sua residência.

Já o *home office* é jogar, treinar e trabalhar somente de sua própria residência, sem a necessidade de deslocamento para o ambiente da empresa.

A ideia de *gaming house* é justamente aproximar ainda mais os membros da equipe, já que a convivência passa a ser quase que em tempo integral. Os *gaming offices* tentam separar um pouco o lado pessoal, do lado profissional, mas ainda tentando zelar pelo convívio diário dos membros da empresa. Os entrevistados afirmam que em suas organizações, todas optam pelas três modalidades, levando em conta o calendário competitivo das equipes. O Entrevistado 3 (Ex-atleta) afirma que: **“normalmente a organização opta pelo *home office* na maior parte do ano, já que o cenário competitivo em nossa modalidade é menos movimentado e consequentemente aparecem menos campeonatos [...]”**. Seguindo a mesma maneira de trabalhar, a organização na qual a Entrevistada 4 (Jogadora profissional) é contratada também opta por deixar os atletas em *home office* em determinado período e os chama para a sede da empresa quando algum campeonato está por iniciar.

O CEO da Empresa X, conta que a empresa possui uma sede que funciona como *gaming house* em determinados casos e também é um *gaming office* em tempo integral. Isso porque existem equipes da organização, onde todos os membros vivem na mesma cidade que a sede da empresa. Outra utilidade para o espaço é servir como sede para reuniões da empresa, receber

outros atletas e equipes que queiram utilizar ambiente para treinar (caso haja disponibilidade), além de ter seu escritório funcionando normalmente para os setores de não jogadores (marketing, comercial, financeiro, etc.) Nessa sede existem 5 salas com pelo menos 6 computadores e uma lousa para anotações, quartos e dormitórios para os membros da empresa, área de lazer com piscina e churrasqueira, 3 salas com computadores que servem como escritório e outros cômodos sociais como cozinha, refeitórios, vários banheiros e sala de jogos (recreação). **“Nossa *gaming house* é chamada de mansão gamer, pra poder aguentar a demanda de tantos times e funcionários trabalhando [...]”** (Entrevistado 1, CEO).

#### 4.5 Relações internas das empresas

A depender da modalidade de trabalho utilizado pela organização, sendo elas remoto ou presencial, as relações interpessoais são mais trabalhadas e rotineiras. Em qualquer empresa, as relações internas ditam o andamento dos processos. Os Entrevistados 1 (CEO) e 2 (Manager) afirmam que suas empresas adotam as 3 modalidades de trabalho a depender do momento que a equipe se encontra em relação a campeonatos.

Uma relação interna citada pelo Entrevistado 1 (CEO), é com o *general manager*. O mesmo afirma que existe um contato diário e constante, justamente para que a gestão dos setores subordinados a eles estejam em constante alinhamento com os objetivos da empresa. Dentro da organização existe um convívio diário por parte dos setores que estão acima dos jogadores. Todos precisam estar em constante comunicação, principalmente com o *general Manager* para repassar as informações de suas atividades. Segundo o Entrevistado 2 (Manager), na empresa em que trabalha, aqui denominada Empresa Y, não possui um *general Manager*, o contato é direto entre o manager de *eSports* e CEO, o mesmo relatou sobre a sua relação com seu chefe:

“A relação mais corriqueira entre manager e CEO é de levar até a chefia as necessidades e resultados rotineiros apresentados pelas equipes. Nunca nenhuma decisão é tomada sem o conhecimento dos chefes da empresa...Acaba que quase sou obrigado a chamar o CEO no WhatsApp toda hora, eu me encontro quase todos os dias com o líder da organização para tratar de algum assunto ou definir algumas pendências [...]” (Entrevistado 2, Manager).

O Entrevistado 2 (Manager) conta ainda que para a formulação de contratos, é necessário que haja uma conversa com setores financeiro e legal da empresa. Para que nenhum orçamento para salários e coisas mais saiam dos limites deliberados pelo teto da empresa.

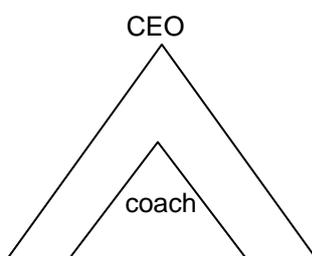
**“Sempre que vamos trazer algum jogador, modificar algum contrato, demitir alguém, é necessário que haja um encontro com o pessoal do financeiro e jurídico para que tudo saia dentro do estabelecido.”** (Entrevistado 2, Manager).

O Manager (Entrevistado 2) afirma que seu maior contato dentro da organização é justamente com os atletas e *staff* (*coach e igl*) dos times. Como a sua função é assegurar o bem estar destes membros, seu diálogo e convívio é quase em tempo integral, seja monitorando o andamento da rotina ou preparações para campeonatos, ou mesmo servindo como ouvinte para questionamentos ou pedidos vindos das equipes. O mesmo completa dizendo: “[...] **existem situações onde passamos meses discutindo se vamos colocar fulano no banco de reservas, se vamos contratar ciclano. No final eu quem faço a intermediação desses pedidos e outros mais que aparecem junto à diretoria ou responsáveis.**” (Entrevistado 2, Manager). Quando a equipe faz alguma viagem para disputar campeonatos ou treinar, o manager é encarregado de tomar conta para que tudo corra bem durante a viagem, o mesmo ainda conta que sempre viajou junto da equipe e faz questão de acompanhar de perto tudo que acontece.

O ex-atleta profissional (Entrevistado 3) conta que sua convivência e relações com outros membros da organização foram quase nulas. **“Dentro da *gaming house* eu ficava por conta de treinar, jogar campeonatos e fazer lives nas horas vagas. O manager da nossa equipe quase não se encontrava com a gente, ele mal entendia do jogo e focava mais seu tempo em outra equipe que também vivia na *gaming house* [...]”**. O entrevistado ainda relata que sua convivência era mais voltada para seus parceiros de equipe, somente em alguns momentos de recreação dialogava com membros de outras equipes de modalidades diferentes. O ex-atleta viveu por 4 meses em sequência dentro da *gaming house* da organização.

A jogadora profissional de Counter Strike, afirmou possuir uma relação bem leve e tranquila dentro da organização. **“É um ambiente bem familiar, [...] não existe uma cobrança por resultados ou boas colocações em campeonatos, mas sim uma constância da equipe e comprometimento”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional). Ela ainda sugere um esquema capaz de ilustrar um pouco da relação interna dentro da organização:

**Figura 2** - Relações internas da equipe segundo a Entrevistada 4, Jogadora profissional.



Fonte: Dados da pesquisa.

**“A equipe é como um circuito fechado, as decisões são tomadas entre jogadores e técnicos e as relações cotidianas são entre a gente. O manager e psicólogo estão ali para nos auxiliar e ajudar.”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional). A mesma ainda aponta a figura do psicólogo como essencial para a manutenção das relações dentro da organização, já que seu papel é justamente auxiliar o atleta no enfrentamento de questões emocionais e psicológicas que podem afetar o desempenho e relações internas.

#### **4.6 Rotinas e acontecimentos internos**

O CEO (Entrevistado 1) conta que a rotina administrativa de uma equipe é basicamente equiparada a de uma organização convencional. O Manager (Entrevistado 2) de *eSports* fala sobre monitorar e acompanhar os atletas dentro do ambiente de trabalho, estar à disposição para atendê-los.

Os Entrevistados 3 (Ex-jogador profissional) e 4 (Jogadora profissional) contam como são vivenciadas rotinas diárias dentro de uma organização de esporte eletrônico. **“A gente tem hora para acordar, tomar café, fazer um treino individual, almoçar, treinar com a equipe [...] e isso é acompanhado de perto pelo Manager”** (Entrevistada 4, Jogadora). Eles ainda

afirmam que no contrato constam as horas mínimas para dedicação diária na rotina de atleta profissional, em ambos os casos eram de 7 horas.

Durante a entrevista, o Ex-jogador profissional (Entrevistado 3) conta que ficou aproximadamente 3 meses vivendo na *gaming house*. Segundo o mesmo, essa permanência foi crucial para ele ser diagnosticado com a síndrome do pânico, devido à alta pressão por resultados e intensa rotina vivida por viver basicamente por conta do *game*. **“O time tinha a sua rotina bem definida e o contrato pedia para treinar ao menos 7 horas por dia. Além do treino, eu praticava por conta própria e fazia algumas *live streams* para ajudar no lado financeiro e divulgar o nosso time”** (Entrevistado 3, Ex-jogador profissional). Perguntado se ele recebeu algum auxílio devido ao seu problema psicológico, o mesmo conta que os gestores não fizeram nada a respeito, nem mesmo um psicólogo foi colocado à disposição para tratar das questões apontadas por ele.

Ainda sobre a experiência vivenciada em uma *gaming house* pelo Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional), o mesmo relata que era comum ver brigas e discussões de outras equipes dentro do ambiente da casa: **“[...] eu via as pessoas brigando quase todo dia. Isso aumentava ainda mais a pressão e nosso time se via ainda mais obrigado a trazer bons resultados para nos manter dentro da organização.”** (Entrevistado 3, Ex-jogador profissional).

A Entrevistada 4 (Jogadora profissional) também relatou um pouco da vivência dentro de uma *gaming house*, pois esteve presente neste ambiente para a disputa de alguns campeonatos, porém o período de estadia não ultrapassou 2 semanas. Ela conta que as refeições servidas eram bem balanceadas e saudáveis. Em contrapartida, o Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional) relatou que o prato mais comum era arroz com salsicha. Também foi perguntado se a Entrevistada 4 carrega algum tipo de trauma ou se chegou a sofrer com abalos psicológicos, ou enfermidades devido à estadia em *gaming houses*. Segundo ela, **“[...] nunca sofri nada disso, às vezes a gente dá uma surtada, mas tem sempre teve psicóloga (o) disponível para gente dar uma descarregada na mente [...]”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional).

#### 4.7 Práticas organizacionais

Para que um time seja contratado, é necessário que haja a palavra final de aprovação dos líderes da organização. Feito isso, o manager inicia um processo de filtragem de potenciais atletas ou times para compor a equipe. **“É necessário que o manager entenda além do básico**

**do game para contratar alguém**” (Entrevistado 2, Manager). Sendo assim, a abordagem é realizada já com um contrato pré estabelecido pela empresa, onde os gastos e valores precisam ser condizentes com os fundos disponibilizados pela chefia.

Durante a entrevista, a Entrevistada 4 (Jogadora) afirma que: **"Nenhum jogador é contratado sem se pensar no retorno financeiro que o mesmo irá proporcionar para a organização"**. Falando de jogos em equipes de 5 atletas, normalmente as empresas quando pretendem começar ou recomeçar um projeto do zero em determinada modalidade, elas trazem equipes fechadas previamente formadas ou um número fechado de integrantes. A entrevistada afirma: **"IGL e técnico andam sempre na mesma via e possuem a mesma relevância dentro de um time, acima deles está o manager e o psicólogo [...]"** (Entrevistada 4, Jogadora profissional).

Questionado sobre o tipo de contrato aplicado aos membros da empresa, o CEO conta: **"Alguns jogadores são contratados como prestadores de serviço, o cenário tem uma alta rotatividade nas equipes de certas modalidades, aí não dá para fichar o atleta. Outros setores possuem vínculo empregatício de CLT com a empresa, porque a gente não quer ficar trocando a pessoa daquela função [...]"** (Entrevistado 1, CEO). Ele ainda conta que é necessário um contrato bem elaborado para que os contratados como prestadores de serviço não se enquadrem como vinculados, já que existe uma certa rotina estabelecida com a organização.

Ainda sobre contratações/demissões, uma empresa de e-sport apresenta uma dinâmica um pouco diferente quando comparada com uma empresa convencional, onde normalmente um gerente ou superior é responsável por contratar ou demitir alguém contratado. Dentro do e-sport, a Entrevistada 4 (Jogadora profissional) afirma que não é certo e muito menos saudável para uma equipe, o manager remover ou inserir algum jogador do time. Essa decisão é tomada em conjunto entre os membros deste time junto ao coach e por final é comunicado ao manager para que o mesmo tome as medidas e faça todo o trâmite contratual. **"Normalmente o manager acata a decisão do time em remover ou contratar alguém, pois são os jogadores/coach que sabem de verdade o que está acontecendo"** (Entrevistada 4, Jogadora).

O Entrevistado 1 (CEO) afirma que tenta ao máximo não se envolver quando se trata de contratar ou demitir algum atleta de suas equipes, deixa por conta do manager e propriamente dos membros do time decidir o que será melhor. O que ele espera é somente o resultado. Sua função é somente assinar o contrato, seja demitindo ou rescindindo com alguém. **"Quanto aos outros setores, quem também, olha isso, é o *general Manager*"** (Entrevistado 1, CEO). O Entrevistado 2 (Manager) conta que só toma a frente para rescindir o contrato de algum membro

da equipe, caso as mudanças feitas não surtam o efeito esperado, que a partir daí, ele passa a entender que o problema talvez seja o técnico (*coach*) ou IGL do time.

Segundo o Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional), o primeiro contato com a organização profissional foi feito de maneira informal, os rapazes foram convidados para viver em uma *gaming house* pertencente a uma organização profissional, sem antes mesmo assinar um contrato formal. **“Jogamos por duas semanas sem representar a organização (sem utilizar a tag da equipe), mesmo morando lá. Eles enrolaram esse tempo para nos dar o contrato para assinar.”** (Entrevistado 3, Ex-jogador profissional).

Durante a entrevista, o Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional) conta que foi submetido a um contrato, que na sua opinião, era abusivo por parte da empresa de esportes eletrônicos. **“Não houve forçamento para que fosse assinado o contrato, porém a oportunidade única, o sonho de viver o game fez com que o time aceitasse o que estava proposto”** (Entrevistado 3, Ex-jogador profissional). O mesmo ainda conta que uma das cláusulas era justamente a proibição de entrar com qualquer tipo de processo contra a empresa contratante, caso o contrato fosse rescindido ou anulado. O contrato poderá ser rescindido a qualquer momento por parte da empresa sem nenhum ônus, e o contratado não poderia rescindir a não ser que fosse paga uma multa rescisória. A Entrevistada 4 afirma que normalmente os contratos protegem ao máximo as empresas e afirma: **“sim, são abusivos em sua maioria”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional).

Os entrevistados 3 (Ex-jogador profissional) e 4 (Jogadora profissional) contam que os salários pagos anteriormente giravam entre R\$2.500,00 reais e R\$1.000,00 reais mensais sucessivamente. Era acordado contratualmente a premiação de campeonatos, valores que normalmente somam grandes parcelas dos acúmulos financeiros de um cyber atleta, como mostra o portal VLR.GG (2022). A equipe brasileira LOUD, campeã mundial de Valorant, soma mais de \$467.000 dólares somente em premiações desde sua criação em janeiro de 2022. **“Normalmente o contrato impõe algo em torno de 70/30, onde a maior porcentagem fica para os atletas e coach e a menor parcela vai para a organização”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional). O Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional) ainda afirma que seu contrato gerava monetização advinda de vídeos postados em redes sociais.

O Manager (Entrevistado 2) conta que os salários são pagos com base nestes números gerados pelas equipes. **“Se uma equipe entrega bons números e nos dá um bom retorno ou se ela apresentar um potencial para o futuro, nós vemos isso como uma boa oportunidade, seus vencimentos acabam por ser são mais elevados”** (Entrevistado 2, Manager). É

basicamente dizer que o salário é baseado no retorno, se um time gera dinheiro para a organização, a mesma irá lhes pagar mais. Tal diferença é relatada pelos entrevistados 3 (Ex-jogador profissional) e 4 (Jogadora profissional). O Ex-jogador profissional (Entrevistado 3) relatou durante a entrevista que diante de conversas cotidianas com membros de outros times que representavam outros jogos dentro da organização, existia uma diferença de até 10 vezes o salário pago entre atletas de outras modalidades. A Entrevistada 4 (Jogadora profissional) não podendo revelar seus vencimentos por questões contratuais afirma: **“Eu me encontro satisfeita com tudo que minha organização oferece hoje.”**

Durante o diálogo com o Entrevistado 3, o ex-atleta contou que sua demissão foi justamente por não apresentar resultados satisfatórios, segundo a organização. Porém, o mesmo conta que em 4 torneios, a equipe alcançou o triunfo em duas ocasiões e foram semifinalistas em uma terceira oportunidade. **“Fomos desligados injustamente, fomos campeões em dois campeonatos e terceiro colocado em outro [...]”** (Entrevistado 3, Ex-jogador profissional).

#### **4.8 Levantamento de recursos financeiro**

Para que uma empresa de esportes eletrônicos se mantenha ativa, é necessário um bom planejamento financeiro. O Entrevistado 2 (Manager) diz que não se contrata ou faz planos sem antes ter condições para arcar com essas despesas. **“O capital disponível é sempre pré estabelecido para realizarem certas manobras, são X para os contratos, Y para as despesas dos times, Z para viagens [...]”** (Entrevistado 2, Manager). Para que a empresa tenha recursos e condições de se manter, é necessário a captação de recursos e existem algumas maneiras para uma empresa de esportes eletrônicos alavancar as finanças.

O Entrevistado 1 (CEO) listou e explicou algumas maneiras de conseguir recursos financeiros para o sustento do negócio. Primeiro é necessário entender o que faz uma organização ter o desejo em contratar jogadores. Essa necessidade se inicia a partir da análise da modalidade (do jogo) que esses atletas irão representar a organização. O número de visualizações que esse game obtém em redes sociais, em canais de transmissões seja online ou até mesmo na televisão, o engajamento do público desse jogo. É basicamente saber se o jogo possui uma *fan base* grande o suficiente para investir em uma equipe, ou seja, se o jogo é conhecido. Outro fator é saber se existe um cenário competitivo em torno desse jogo, com

campeonatos, eventos e grandes empresas patrocinadoras. Esses números são a chave para saber quem será contratado para compor a equipe.

O time obviamente é formado com a intenção de vencer, porém o que queremos além da vitória? É que eles sempre estejam em evidência e presentes no cenário, disputando campeonatos, fazendo postagens em redes sociais, participando de vídeos para as redes sociais para engajar junto da organização e por fim, que cumpram o que é firmado contratualmente entre empresa e atleta (Entrevistado 1, CEO).

O Entrevistado 1 ainda afirma: **“Nossa maior fonte de recursos advém de patrocinadores e parcerias, são eles que pagam a maior parte dos salários dos atletas”** (Entrevistado 1, CEO).

O Entrevistado 1 (CEO) conta ainda que é enviado para os patrocinadores uma ferramenta chamada de *“media kit”*, que representa a quantidade em número que a organização consegue engajar em toda e qualquer tipo de rede social, ou seja, o alcance que ela tem para com o público, **“[...] ter a marca estampada e visível para milhões de pessoas é o que as marcas querem”** (Entrevistado 1, CEO). Além de patrocínios e parcerias, são listados os recursos recebidos através de franquias, onde a empresa entra como *“sócia”* de determinada liga ou empresa de eventos e recebe um valor por isso. Esses valores são de vendas de ingressos para o público em eventos, direitos de transmissão, patrocinadores dos eventos, venda de produtos oficiais e itens cosméticos que são comercializados dentro do próprio jogo, as chamadas *skins*. Em informação obtida através do portal TheClutch (2021), o CSGO, um dos jogos de tiro mais populares do mundo, rendeu cerca de R\$ 3 milhões de reais advindos da venda de adesivos para armas (uma espécie de enfeites para *skins*) para cada time participante do último campeonato mundial em 2020 que seria realizado no Brasil, porém adiado devido à pandemia. Segundo o GEGLOBO (2022), o mesmo campeonato remarcado para novembro de 2022 no Brasil, teve todos os ingressos disponíveis para o público vendidos. Serão 12 dias de evento com presença do público pagante.

Outro ponto citado pelo Entrevistado 1 (CEO), são os retornos obtidos através de premiações em dinheiro dos campeonatos, apesar que o mesmo afirmou já ter abdicado desse prêmio, permitindo que o mesmo fosse dividido somente entre os jogadores e coach. Ele ainda afirma que pretende tornar essa prática ainda mais comum. Outra fonte financeira é a venda de produtos oficiais da equipe, camisas, agasalhos, bonés, pulseiras, etc. Para operar tal nicho, a empresa conta com uma ramificação e outra empresa toma conta de todo processo. Vídeos postados no canal oficial da organização, como em canais estilo Youtube, tiktok, etc, também

geram renda para a empresa. Existe uma parceria contratual com os criadores destes tipos de conteúdo para que a renda seja dividida entre as partes.

Uma última forma citada de captação de recursos financeiros citada pelo CEO, é a venda de atletas para outras organizações. “[...] **é igual ao futebol, se o jogador tem contrato vigente com a empresa e outro estiver a fim contratar o cara, eles precisam pagar a multa rescisória para nós ou acordar algum valor**” (Entrevistado 1, CEO).

#### **4.9 Patrocinadores de *eSports***

Como citado pelo Entrevistado 1 (CEO), a empresa conta com setores exclusivos para manutenção do contato com patrocinadores dada a importância dessa parceria para o negócio. Ainda segundo ele, participar de um sistema de torneios franqueados é uma das melhores formas para se atrair patrocinadores, isso porque tal formato é algo duradouro e possui garantias contratuais que trazem conforto aos franqueados, como por exemplo: 5 anos consecutivos competindo entre os melhores do país. **"A gente tentou colocar o time na franquia do CBLOL, mas infelizmente não conseguimos passar na peneira [...] a organização iria entrar em outro patamar caso desse certo"** (Entrevistado 1, CEO).

Segundo o WORKSTARSBR (2020), anteriormente o cenário de esportes eletrônicos queria entrar para o meio comercial, hoje são as marcas que querem entrar para o mundo do esporte eletrônico. É necessário apresentar ao patrocinador um plano de negócios que exemplifica como ele irá ter visibilidade e retorno ao apoiar uma equipe de *eSports* e consequentemente a causa chamada “mundo gamer”.

Atualmente, é possível ver grandes empresas estampadas nos uniformes das mais variadas equipes do *eSports* nacional. No exemplo abaixo é possível visualizar grandes marcas como: Coca-Cola, Motorola, BMW, Tim, AME e JBL estampados na camisa oficial de uma equipe tradicional do esporte eletrônico nacional. Esta equipe faz parte dos franqueados do CBLOL (Campeonato Brasileiro de League of Legends).



**Figura 3** - Uniforme de uma equipe brasileira de *eSports*, Pain Gaming.  
Fonte: Site oficial [soupain.com.br](http://soupain.com.br)

Como parte do entendimento do cenário mercadológico do esporte eletrônico, é possível entender que “o público gamer quer uma marca que agregue coisas positivas ao cenário, não só uma marca que venha com a intenção de vender e nunca mais voltar.” (WORKSTARTSBR, 2020). Suas campanhas publicitárias de fato devem atrair o jogador casual, que é o maior alvo dessas campanhas por meio de algo que traga um sentimento ao público.

#### **4.10 Diferenças de gênero no *eSports***

Quanto às diferenças sentidas por mulheres no cenário de esporte eletrônico, a Entrevistada 4 (Jogadora profissional) afirma: “**Não existe CS masculino e feminino, existe o CS que é para todos e o feminino**”. Ainda a mesma conta que existe uma regra que não permite uma organização ter duas equipes no mesmo campeonato, o que dificulta um time de garotas perfilar entre os homens.

A respeito da discriminação de gênero, a Entrevistada 4 (Jogadora profissional) relata que existe um certo preconceito vindo da comunidade em aceitar que as mulheres são boas e podem ganhar jogos e proporcionar grandes partidas, outro problema também é o preconceito vindo de outras equipes masculinas. Ela explica o motivo: “[...] **eu conheço vários times masculinos que se recusam a treinar contra meninas, simplesmente porque não querem**”.

Ela ainda conta que não existe uma limitação que faça uma mulher ser inferior ao homem para praticar o esporte eletrônico como no futebol, onde temos uma discrepância física que torna essa disputa inviável. **“Essa inferioridade na minha opinião é mais por conta da infância, onde a menina ganhava uma boneca de presente e o garoto um vídeo game”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional) .

A Jogadora profissional (Entrevistada 4) faz parte do cenário feminino de CSGO, ela explica que sua modalidade possui menos visibilidade e menor quantidade de eventos. Isso gera um menor engajamento em relação aos campeonatos disputados pelos homens, então consequentemente seus salários serão inferiores.

#### **4.11 Desafios internos**

Durante as entrevistas foram questionadas as maiores dificuldades encontradas em uma organização de *eSports*, seja para gerir, ou fazer parte da mesma. O Entrevistado 1 (CEO) conta que a maior dificuldade era no início de tudo, quando quase não conseguia apoio financeiro para custear a equipe. **“Atualmente as dificuldades são transformadas em trabalho para meus colegas de empresa, minha dificuldade tem sido conseguir ganhar um campeonato mundial”** (Entrevistado 1, CEO). O entrevistado ainda afirma que inicialmente eram ele e seus sócios que corriam atrás de tudo pela empresa, após uma estruturação organizacional de cargos, funções e contratação de profissionais capacitados, as dificuldades para gerenciar os negócios foram reduzidas. **“Os problemas que surgem são basicamente os mesmos de uma empresa comum, coisa que trabalhando a gente resolve.”** (Entrevistado 1, CEO).

O Entrevistado 2 (Manager) aponta que sua maior dificuldade é justamente agradar e manter alinhados interesses da organização com as necessidades dos atletas e comissão. **“[...] a organização quer números, engajamento, às vezes pedimos para fazerem um simples vídeo contando sobre a rotina e os jogadores demoram semanas para fazer, coisa que poderia sair em 2 ou 3 dias.”** (Entrevistado 2, Manager). O manager ainda comenta a barreira financeira que às vezes freia a contratação de algum jogador, justamente pela equipe não ter capital suficiente para arcar com a transação. Muitas vezes eles não levam a frente um projeto, por falta de dinheiro disponível para tal manobra. **“Já deixamos de trazer jogador bom e barato porque segundos eles (empresa) já haviam estourado o teto de gastos, mas nem sempre é só por isso, parece que preferem dar foco para outra modalidade [...]”** (Entrevistado 2, Manager).

Já o Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional) cita a falta de estrutura dentro da organização, o apoio por parte dos membros da mesma, poderia ter evitado episódios como o da sua crise de pânico. Ele conta que solicitou junto do manager um psicólogo para auxiliar durante os primeiros sintomas da crise e nada fizeram. A Entrevistada 4 (Jogadora profissional) relata que a maior dificuldade é a convivência entre as atletas, **“(...) existe muita briga e desentendimento. Teve briga que no final teve até gente saindo do time porque a pessoa se recusava a entender e resolver o problema [...]”** a mesma ainda completa: **“a boa convivência é a chave para o sucesso”** (Entrevistada 4, Jogadora profissional). Ela ainda se queixa da dificuldade em conseguir treinos contra outras equipes, por se tratar de um time de garotas e da quantidade inferior de torneios exclusivos para mulheres.

#### 4.12 Contatos externos

Assim como qualquer organização, as empresas de *eSports* também possuem um contato com o público, nesse caso chamado de torcedor, ou entusiasta, ou telespectador. O Entrevistado 2 (Manager) afirma que: **“o torcedor é como se fosse nosso medidor de desempenho, se tem muita gente criticando, pode ter certeza que tem algo errado”**. Ele ainda conta que é sempre bom manter uma proximidade, pois é isso que faz o sujeito engajar junto à equipe. O Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional) conta que durante sua permanência na *gaming house*, evitou ao máximo buscar saber o que estava sendo comentado pela comunidade, pois o mesmo afirma que tal contato poderia afetar negativamente o desempenho individual dentro do jogo.

Outra relação externa existente é entre os cybers atletas de outras organizações. É comum ver interações sendo elas ofensivas ou não entre esses jogadores, em tons provocativos ou amistosos. A Entrevistada 4 (Jogadora profissional) afirma que em sua comunidade do jogo são comuns essas trocas entre jogadores e muitas vezes em tons agressivos ou provocativos.

Outra relação citada pelo Entrevistado 2 (Manager), é a de troca de informações entre as empresas. **“Normalmente quando vamos fazer um *bootcamp* (treino fora do país por um certo período) é comum buscar hotéis e locais de treino já frequentados pelos nossos adversários. A gente também passa informação para eles e assim se constrói uma comunidade ainda mais forte.”** (Entrevistado 2, Manager). O entrevistado completa dizendo que é essencial ter rivais fortes para proporcionar bons campeonatos e assim gerar o entusiasmo desejado pela disputa.

Os jogos eletrônicos, o cenário competitivo e as organizações que representam esse meio apresentaram clara evolução com o decorrer dos anos. Para o Entrevistado 1 (CEO), as principais mudanças começam pela estrutura da organização.

Inicialmente o trabalho era feito dentro de um quarto, na frente de um computador, as pessoas só se conheciam pela internet e se encontravam somente em dia de campeonato. Hoje temos uma estrutura com escritórios, salas para cada equipe jogar, dormitórios para acomodar 30 pessoas em média, isso dentro da mesma casa. (Entrevistado 1, CEO).

Para todos os entrevistados, o cenário claramente apresentou mudanças e evoluções positivas, que permitiram ainda mais a profissionalização nesse meio por parte de seus participantes.

#### 4.13 Perspectivas futuras dos entrevistados

O Entrevistado 1 (CEO), aponta que sua perspectiva é continuar crescendo internamente a sua equipe e colocando, cada vez mais, modalidades dentro da empresa. Ele ainda aponta uma meta em levar seu time de Counter Strike para atividades fixas fora do país e assim elevar ainda mais o nível de seus atletas. **“Minha ideia é ano que vem levar os meninos para Europa ou EUA, porque lá tem muito mais campeonatos e os times tier 1 do mundo estão nesses lugares.”** (Entrevistado 1, CEO).

A perspectiva apontada pelo Entrevistado 2 (Manager) é bem parecida com a do CEO, o mesmo conta que sua equipe possui projetos onde irão levar seus jogadores de Counter Strike para solo europeu, por pelo menos 3 meses, e participar de uma sequência de campeonatos e *bootcamps*.

Os jogadores (Entrevistados 3 e 4) contaram um pouco de suas vidas após se inserirem no mundo dos esportes eletrônicos como atletas profissionais. O Entrevistado 3 (Ex-jogador profissional) afirma que não pretende mais assinar contrato com nenhuma equipe, o mesmo está em um projeto onde dá aulas e presta consultoria e mentoria para jogadores que querem elevar o seu nível de jogabilidade em jogos fps (*first person shot*) ou popularmente, jogos de tiro. **“Isso aqui tá me dando muito mais grana e é muito menos cansativo e desgastante”** (Entrevistado 3, Ex-jogador profissional).

A Entrevistada 4 (Jogadora profissional), conta que pretende continuar na equipe em que está atualmente contratada e faz planos para alcançarem o topo do cenário feminino

nacional. A atleta ainda revela que o *eSports* trouxe a ela oportunidades únicas, como a oportunidade em se tornar comentarista de transmissões em torneios de CS feminino.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho teve como objetivo principal, identificar as particularidades na gestão de empresas de esportes eletrônicos. Assim apontar como são algumas práticas vivenciadas dentro da empresa pertencente a um dos entrevistados, e posteriormente como os entrevistados se encaixam dentro da rotina de suas respectivas organizações. Para isso, foram realizadas quatro entrevistas com diferentes perspectivas e nuances desse universo corporativo.

O principal foco das entrevistas foi de fato a principal ferramenta de uma organização de esportes eletrônicos, atletas e profissionais que vivenciaram na pele a experiência de fazer parte deste tipo de empresa. A participação de entrevistados pertencentes a organizações distintas e que desempenham diferentes funções, permitiu fazer um apanhado de como empresas do setor se portam em determinada situação e como funcionam certos pontos citados sob diferentes óticas e vivências.

A pesquisa trouxe à tona adversidades, desafios e rotinas vivenciadas por profissionais que dedicam suas vidas para este mercado. Foi possível apurar de fato, um exemplo de estrutura organizacional pertencente a uma organização profissional de esporte eletrônico, demonstrando as principais funções desenvolvidas por seus profissionais e cargos necessários para se gerir um negócio deste tipo. Foi possível levantar informações referentes ao tipo de comodidades que as organizações possuem e são utilizadas para servir estruturalmente aos seus contratados. Sobre a formulação de uma equipe, podemos entender que nem sempre o retorno esperado são campeonatos ou vitórias, sim algo denominado como números ou também chamado engajamento nas redes sociais.

Uma questão levantada pelo trabalho, é a possibilidade em entender que a ausência de uma estrutura organizacional bem definida e montada pode acarretar o não funcionamento adequado da empresa, dificultando seu progresso e alcance de objetivos propostos. Esse fator além de criar dificuldades em gerir o negócio, aparentemente impossibilita o resultado positivo.

Outra questão apontada é que a falta de certos profissionais e um ambiente próprio para a prática diária das atividades podem colaborar para o surgimento de questões graves que afetam não só os objetivos da empresa, mas também o estado de saúde dos membros que ali

trabalham. Para servir de exemplo temos a síndrome do pânico, desenvolvida por um dos atletas, o Entrevistado 3, Ex-jogador profissional, ao se expor mediante tamanha pressão colocada em seu trabalho por busca de resultados. Aparentemente, a empresa a que ele estava vinculado foi a única, dentre as 4 citadas no trabalho, a não possuir um psicólogo em sua estrutura. Outra questão apontada, que talvez tenha agravado o ambiente de adoecimento, foi a quantidade de pessoas e atletas que compartilhavam do mesmo ambiente para treinar e cumprir a sua rotina de trabalho.

Por outro lado, temos a Entrevistada 4 (Jogadora profissional) que também reforça a importância do psicólogo como uma figura essencial de auxílio para o desenvolvimento das rotinas diárias e principalmente o convívio com as suas parceiras de equipe, revela um ambiente “familiar” de trabalho, que aparenta ter contribuído também para a manutenção do estado saudável da mesma.

Outros pontos abordados no trabalho, a começar pela diferenciação entre gêneros no esporte eletrônico, é uma questão que para a Entrevistada 4 passa a ser aceita, quando justificável, como exemplo o rendimento financeiro alcançado pelas equipes, a partir daí, a diferença salarial tende a ser entendida. Questões como preconceito em simplesmente deixar de marcar treinos contra uma equipe só por ser feminina, é algo incabível, já que segundo a mesma, a prática do *eSports* *independe do gênero*, podendo alcançar resultados equiparados ou superiores mesmo sendo uma mulher frente ao jogo.

Outro ponto são as práticas abusivas ao se apresentar um contrato para os atletas, como confirmado pelos Entrevistados 3 e 4 que são jogadores. Ao entendimento, fica claro que os atletas se submetem a isso, simplesmente por não abrirem mão de algo maior, que é o desejo de ser um profissional do esporte eletrônico e conseqüentemente ao aceitarem tal contrato, também estão sujeitos a acatar uma pressão indevida pelas organizações em busca de resultados.

Para possíveis estudos futuros, ficam abertas possibilidades em se obter mais informações sobre como estão montadas as infraestruturas de suporte aos atletas nas equipes de esportes eletrônicos, como psicólogos e demais profissionais de apoio e, ao mesmo tempo, identificar quais os principais problemas enfrentados pelos *cybers* atletas. Também é possível aprofundar os estudos sobre as práticas jurídicas que permeiam os contratos firmados entre atletas e empresas, e toda a funcionalidade legal de uma organização deste tipo. Por fim, sugere-se mapear as diferentes vertentes do mercado de esportes eletrônicos e toda sua lógica de funcionamento.

## REFERÊNCIAS

BARROCAS, G. **Coreia do Sul a capital mundial do esport**. Grade Gamer. 12 de agosto de 2017. Disponível em: <https://www.grandegamer.com/coreia-do-sul-a-capital-mundial-do-esport/>. Acesso em: 24 de maio de 2022.

BARROS, M. C.; SOUZA, P. H. S. **A relevância do esporte eletrônico nas relações internacionais**. TCC (Curso de Relações Internacionais). Universidade Vila Velha. Vila Velha. 24 de abril de 2014.

BIAZZI, L. **MIBR: a história do maior time de Counter-Strike do Brasil**. SporTV, 11 de fevereiro de 2019. Disponível em: <https://sportv.globo.com/site/e-sportv/noticia/mibr-a-historia-do-maior-time-de-counter-strike-do-brasil.ghtml> Acesso em: 20 de maio de 2022.

CANCELIER, M. **Entenda como o eSports cresceu no Brasil, criou novas carreiras e movimentou milhões**. Adrenaline, 21 de dezembro de 2019. Disponível em: <https://adrenaline.com.br/colunas/v/61951/entenda-como-o-esport-cresceu-no-brasil-criou-novas-carreiras-e-movimentou-milhoes>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

CARPIGIANI, H.; GONÇALVES, N. 1 vídeo (17 min). Patrocínio & vendas para esports. **Publicado pelo canal WorkStarsBR**, 10 de novembro de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Wh7dvqUBOEY>. Acesso em 22 de outubro de 2022.

CBES. **O que são eSports?** 22 de março de 2019. Disponível em: <http://cbeSports.com.br/eSports/eSports-o-que-sao>. Acesso em 05 de maio de 2022.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CNPJ.BIZ. **Consulta de CNPJ**. 2022. Disponível em: <https://cnpj.biz>. Acesso em 17 de setembro de 2022.

CORREIA, T. **Ex-dono da MIBR minimiza prejuízo milionário: "Lembranças são minhas"**. SporTV, 20 de junho de 2018. Disponível em: <https://sportv.globo.com/site/e-sportv/noticia/ex-dono-da-mibr-minimiza-prejuizo-milionario-lebrancas-sao-minhas.ghtml>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

FIA BUSINESS SCHOOL. **ESports (Esportes Eletrônicos): o que é, história e games**, 17 de dezembro de 2018. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/eSports>. Acesso em 22 de maio de 2022.

FRANCISCO, A. C.; SOUZA, F. M.; RODRIGUES, A. A.; SOUZA, H. S. Jogos eletrônicos e sua evolução. **Encontro Internacional de produção científica**. 30 de outubro de 2019, p. 1. Disponível em: <https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/3696/1/Anderson%20Cassio%20Francisco.pdf>. Acesso em: 22 de maio de 2022.

GEGLOBO. **IEM Major Rio 2022 esgota ingressos após fim do RMR**. 11 de outubro de 2022. Disponível em: <https://ge.globo.com/eSports/csgo/noticia/2022/10/11/iem-major-rio-2022-esgota-ingressos-apos-fim-do-rmr-americas.ghtml>. Acesso em 25 de outubro de 2022.

GONÇALVES, M. et al. **Estrutura organizacional e modelo de gestão: uma análise no instituto federal sul-rio-grandense – IFSUL**, 07 de dezembro de 2011, p. 5. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/26140/5.34.pdf>. Acesso em: 25 de outubro de 2022.

HUTCHINS, B. Signs of meta-change in second modernity: the growth of e-sport and the world cyber games. **New Media & Society**. 01 de dezembro de 2008. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1461444808096248>. Acesso em: 28 de outubro de 2022;

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LEITE, L. C. **Jogos eletrônicos multi-plataforma: compreendendo as plataformas de jogo e seus jogos através de uma análise em Design**. Rio de Janeiro, 28 de junho de 2006. Tese (Dissertação de Mestrado) – Departamento de Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, p. 2-29.

NEWZOO. **Global games market forecast**. Disponível em: <http://newzoo.com/globalgamesreport>. Acesso em 01 de maio de 2022.

PESQUISA GAME BRASIL. **No Brasil, público de games corresponde a 74,5% da população**. Disponível em: <https://www.pesquisagamebrasil.com.br/pt/meiomensagem-no-brasil-publico-de-games-corresponde-a-745-da-populacao>. Acesso em: 20 de maio de 2022.

PESSOA, M. **Legends do ESL One Rio 2020 arrecadaram US\$ 3 milhões cada com adesivos**. The Clutch. 13 de junho de 2021. Disponível em: <https://theclutch.com.br/csgo/legends-esl-one-rio-2020-arrecadaram-3-milhoes>. Acesso em 19 de outubro de 2022.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEIFFERT, P. **Empreendendo novos negócios em corporações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RAMBUSCH, J., JAKOBSSON, P., & PARGMAN, D. **Exploring E-sports: a case study of gameplay in Counter-strike**. Tokyo, 01 de setembro de 2007. Disponível em: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:25495/FULLTEXT01.pdf>. Acesso em 20 de outubro de 2022.

TAYLOR, T. L. **Raising the stakes: eSports and the professionalization of computer gaming**. Cambridge: MIT Press, 2012.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VIVOKEYD. **Patrocinadores**. Disponível: <https://www.gokeyd.com/patrocinadores/>. Acesso em 20 de maio de 2022.

VLR.GG. **LOUD**. Disponível em: <https://www.vlr.gg/team/6961/loud>. Acesso em 17 de setembro de 2022

WAGNER, M. **Competing in metagame space**: *eSports* as the first professionalized computer metagame. Basel: Birkhauser, janeiro de 2007, p. 182.