

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC
Departamento de Comunicação Social
Graduação em Relações Públicas

**Crise da meia-temporada: um estudo de caso sobre gestão
de crise na organização *Riot Games***

Luís Guilherme Rotondo Bratfische
RA: 151033731
Orientadora: Prof.^a Dr.^a Caroline Kraus Luvizotto

Bauru, 2018

Luís Guilherme Rotondo Bratfische

**Crise da meia-temporada: um estudo de caso sobre gestão
de crise na organização *Riot Games***

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Comunicação Social da Faculdade de
Arquitetura, Artes e Comunicação da
Universidade Estadual Júlio de Mesquita
Filho (Unesp), como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Relações
Públicas.

**Orientadora: Prof.^a Dr.^a Caroline Kraus
Luvizotto**

**Bauru
2018**

Luís Guilherme Rotondo Bratfische

**Crise da meia-temporada: um estudo de caso sobre gestão
de crise na organização *Riot Games***

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Departamento de
Comunicação Social da Faculdade de
Arquitetura, Artes e Comunicação da
Universidade Estadual Júlio de Mesquita
Filho (Unesp), como requisito parcial para a
obtenção do título de Bacharel em Relações
Públicas.

**Orientadora: Prof.^a Dr.^a Caroline Kraus
Luvizotto**

Trabalho Aprovado

Bauru, ____ de _____ de 2018

Prof.^a Dr.^a Caroline Kraus Luvizotto
Orientadora

Prof.^a Dr.^a Maria Cristina Gobbi
Convidado 1

Rodrigo Galvão de Castro
Convidado 2

Bauru
2018

Agradecimentos

Agradeço meus pais e avós que sempre me apoiaram em minhas decisões, que não foram fáceis eu sei. Toda vez estavam lá para me confortar e mostrar que tudo é possível. Só consegui fazer essa mudança na minha vida porque vocês estavam lá me apoiando!

Também agradeço os meus verdadeiros amigos, Gustavo e Matheus, por me suportarem nesses últimos 4 anos, e fazerem dele uma experiência incrível que levarei por toda a eternidade. Sem eles, o caminho teria sido bem mais difícil e tortuoso. O tema desse estudo é uma homenagem ao nosso hobby e o que nos fez ficar muito mais próximos, o jogo!

*"Hope / The only thing that we have left to hold / In a world gone mad /
There's nowhere left to go / Where nothing lasts it's permanent I know"*
Adam Phillips, Ian Carter

Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o processo utilizado pela organização *Riot Games* na gestão de uma crise causada em seu principal produto, o jogo *League of Legends*. Para explorar esta dimensão, são apresentados os conceitos de imagem e reputação organizacionais, que afetam a rotina e a vida de uma organização. Para este estudo, foi feita uma análise da gestão da crise pela organização, como isso se tornou uma realidade e os erros e acertos neste conflito, baseando-se no Manual de gestão de crise e imagem, criado pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp). Conclui-se que a produtora do jogo possuía um planejamento ambicioso para seu produto, com o intuito de revitalizá-lo e deixá-lo atraente para antigos e novos jogadores, mas que a ineficiência de seus servidores de testes e o número excessivo de alterações causou uma situação inesperada e estremeceu sua confiança com os fãs.

Palavras-chave: Relações Públicas. Comunicação organizacional. Gestão de crises. Estudo de caso. *Riot Games*.

Abstract

The following research aims to analyse the process used by the Riot Games in managing a crisis caused in its main product, the League of Legends game. To explore this dimension, this study will present the concepts of organizational image and reputation, which affect the routine and life of an organization. For this study, an analysis of the crisis management by the organization will be made, as it has become a reality and the errors and correctness in that conflict, based on the Manual of crisis and image management, created by the Brazilian Association of Closed Entities of Welfare Complementary (Abrapp). It was concluded that the game's developer had ambitious planning for its product, with the intention of revitalizing it and making it attractive to old and new players, but that the inefficiency of its test servers and the excessive numbers of changes caused an unexpected situation and shuddered its relationship with the fans.

Keywords: Public Relations. Organizational communication. Crisis management. Case study. Riot Games.

Lista de figuras

Figura 1– Interface do jogo League of Legends	23
Figura 2 - Ciclo de vida dos produtos.....	30
Figura 3 - Imagem do site “Meu carro falha”	35
Figura 4 - Sem mais atiradores na equipe.....	42
Figura 5 - Parte do discurso da Riot Games	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
2.1 <i>Identidade corporativa e organizacional</i>	13
2.2 <i>Imagem organizacional</i>	15
2.3 <i>Reputação organizacional</i>	18
3 SOBRE O PRODUTO: LEAGUE OF LEGENDS	21
3.1 <i>Composto de marketing</i>	21
3.2 <i>Apresentação do produto</i>	22
3.3 <i>Praça ou ponto de vendas</i>	24
3.4 <i>O preço do produto</i>	25
3.5 <i>Promoção: muito mais do que apenas o preço</i>	27
3.6 <i>Ciclo de vida dos produtos</i>	28
4 SITUAÇÕES DE CRISE E GESTÃO DE CRISE	33
4.1 <i>Situações de crise</i>	33
4.2 <i>Manual de gestão de crise e imagem</i>	35
5 A CRISE ENVOLVENDO A MEIA-TEMPORADA DE 2018	41
5.1 <i>Contextualização</i>	41
5.2 <i>Pré-crise: reputação arranhada</i>	43
5.3 <i>A crise: comunidade unida</i>	45
5.4 <i>Gestão de crises da Riot Games</i>	47
5.5 <i>Pós-crise: consequências e lições aprendidas</i>	51
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57
ANEXO A – <i>The Downsides of a Constantly Evolving Game (League of Legends – Doublelift)</i>	61
ANEXO B – Pronunciamento oficial da Riot Games, sob o comando de Ghostcrawler	66
ANEXO C – O presente e o futuro de League of Legends	71

1 INTRODUÇÃO

Com cerca de 100 milhões de jogadores ativos mensalmente e com um faturamento anual de mais de 5 bilhões de reais, segundo o Instituto de Pesquisa *SuperData* (2016), o jogo chamado *League of Legends* é considerado um verdadeiro sucesso e fenômeno dos jogos virtuais. Com esse lucro, o jogo é considerado o mais lucrativo, rentável e popular do ano, superando concorrentes como *World of Warcraft*, *Dungeon Fighter Online* e *DotA 2*, seu concorrente direto no gênero.

Criado e desenvolvido pela organização *Riot Games*, o *Multiplayer Online Battle Arena*¹ (MOBA), mistura elementos de estratégia em tempo real com características de *Role-Playing Game*² (RPG), cativando até hoje uma gigantesca legião de seguidores assíduos.

A fim de motivar os jogadores a permanecerem continuamente entretidos, de modo a se manter ativo em suas mentes e no mercado, o jogo precisa constantemente se reinventar. Para tanto, busca sempre lançar novos conteúdos e atualizar mecânicas antigas para se manterem divertidas e competitivas, além de conceder espaço para as mais variadas estratégias que possam surgir de iniciativas dos jogadores.

Porém, às vezes esse ritmo de atualizações frequentes pode sair um pouco do controle e criar situações indesejadas, como uma grande reviravolta da noite para o dia, deixando os jogadores órfãos de um rumo momentaneamente e gerando um sentimento de tristeza. Como exemplo disso, pode-se citar o acontecimento durante o período de “Meia-Temporada”, entre os meses de maio e julho de 2018, onde a organização *Riot Games* mudou drasticamente uma das grandes estratégias e conceito dos jogadores que perdurava desde a criação do jogo.

Esse período conhecido como Meia-Temporada ocorre em todos os anos no período de tempo entre o primeiro campeonato nacional e o segundo daquele ano. O primeiro campeonato geralmente ocorre entre fevereiro e abril, enquanto o segundo acontece entre os meses de agosto e setembro. Esse período de pausa tem como

¹ Tradução livre para o português: Arena de Batalha Multijogador Online.

² Tradução livre para o português: Jogo de interpretação.

objetivo lançar novos conteúdos relevantes para o jogo, além de realizar um torneio amistoso com a participação de estrelas de todas as regiões do mundo.

O enfraquecimento em massa de uma classe de campeões, além de outras insatisfações anteriores, levou os fãs a desabafarem nas redes sociais e no fórum do jogo sobre o impacto dessas mudanças. A partir disso, estabeleceu-se uma crise de relacionamento entre a organização e seu público.

O impacto dessa crise pode levar a um número recorde de insatisfações do público, que com a ajuda da internet, conseguem viralizar rapidamente essas informações e transformar esse problema em algo muito maior. Com a sua imagem arranhada, poderia ocorrer uma grande debandada de jogadores, fazendo com que o único jogo da produtora começasse a decair e levar a organização a tomar atitude desesperadas a fim de evitar a sua falência.

Posto isso, este estudo tem como finalidade analisar a gestão de crise realizada pela *Riot Games* diante da reação dos jogadores frente às mudanças propostas pela organização, de modo a refletir sobre as consequências geradas para a empresa e para o público. Para fazer essa análise, além da revisão bibliográfica pertinente ao tema, utiliza-se a metodologia de estudo de caso, que busca entender e descrever esse fenômeno social (YIN, 2015).

Para facilitar a compreensão dos conteúdos, este estudo está dividido em quatro capítulos, após a introdução: identidade, imagem e reputação organizacional; sobre o produto: *League of Legends*; situações de crise e gestão de crise e, por fim, sobre o estudo de caso da *Riot Games*.

O primeiro capítulo traz conceitos, teorias e pontos de vista de diferentes autores, como Van Riel (2003) e Almeida (2009), acerca dos temas de identidade, imagem e reputação, tanto no âmbito organizacional como no âmbito popular, além de abordar estudos e cases sobre esses três conceitos.

Posteriormente, explica-se detalhadamente o produto da *Riot Games* a ser analisado: o jogo *League of Legends*. Tal capítulo também aborda o composto de marketing (os quatro “pês” - ‘4Ps’) e passa pelo ciclo de vida de um produto, apresentando conceitos importantes para a compreensão do desenrolar da crise que se abateu sobre a *Riot Games*.

O terceiro capítulo aborda sobre o conceito de crise a partir da perspectiva teórica e prática. Apresenta-se, também, o tema de gestão de crise, explicando o

conceito e analisando o material que será utilizado no capítulo seguinte, o “Manual de Gestão de Crise e Imagem”, produzido pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp).

O quarto e último capítulo é a descrição, contextualização e análise dos passos descritos no Manual da Abrapp e que foram aplicados pela organização *Riot Games* no gerenciamento da crise causada pelas mudanças da Meia-Temporada de 2018 em seu famoso jogo *League of Legends*. Junto da análise, apresenta-se também uma reflexão desse processo, assim como seus pontos fracos e fortes.

2 IDENTIDADE, IMAGEM E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

O primeiro capítulo deste estudo vai mostrar e explicar conceitos-chaves para uma gestão de crise, como a identidade, imagem e reputação de uma organização, sob o olhar de autores especialistas no assunto.

Esse capítulo foi escolhido para ser o inicial, pois fornece a base de entendimento sobre como uma crise é criada e/ou moldada e quais são as suas possíveis consequências para a organização e como o público reage nessas situações.

A partir dessa fundamentação, os conceitos posteriores, como marketing, crise e gestão de crise, se tornarão bem mais palpáveis e tangíveis para a compreensão geral sobre a temática, além proporcionar uma maior aproximação com a realidade das pessoas.

2.1 Identidade corporativa e organizacional

No mundo das organizações, o conceito de identidade é muito variável e complexo, resultando em diversas definições. No entanto, com o intuito de convergir com a problemática deste trabalho, de modo a ajudar na compreensão das ideias posteriores, serão apresentados alguns pensamentos relevantes acerca deste tema.

Van Riel (2003) afirma que a identidade é um conjunto de características específicas de uma organização vista pelos seus funcionários e membros. Sendo assim, ela não é totalmente homogênea, mas sim vista e adaptada por apenas alguns grupos. Para Hall (1992), a identidade de uma organização não é totalmente fixa, na verdade ela depende dos contextos sociológicos e históricos para ser construída e mantida. Logo, ela é suscetível a mudanças de acordo com o contexto e as vontades dos membros e grupos da organização. Seguindo o pensamento de Almeida (2009), a identidade pode ainda ser dividida em duas grandes áreas de interesse: identidade corporativa e organizacional.

A identidade corporativa, que tem sua origem no marketing, é voltada ao modo que a organização se apresenta e se relaciona com o público externo, clientes e

funcionários, ou seja, as formas que apresenta seus produtos e como se comporta e se comunica com esse tipo de público.

Mesmo com essa distinção, há ainda uma confusão acerca de seus limites, tanto que Birkigt e Stadler (1986) afirmam que a identidade corporativa é uma estratégia bem planejada e aplicada que apresenta a organização e o seu comportamento para o público interno e externo. Essa estratégia tem como finalidade propagar a sua filosofia para o mundo e buscar pela sua aprovação, com a criação de uma imagem previamente construída.

Todas as ações dessa estratégia têm um objetivo em comum: garantir uma melhor performance econômica para a organização. Ou seja, essa categoria de identidade é orientada para o lucro e para o capitalismo, deixando um pouco ofuscado os elementos que valorizam um viés mais social da organização. Em oposição a essa ideia, existe a identidade organizacional, que aborda justamente o que falta no outro conceito: a humanização da organização para os seus públicos.

Com origem nos estudos organizacionais, essa categoria da identidade é orientada para os relacionamentos da organização e para uma reflexão da empresa sobre quem ela é e como ela impacta na sociedade (ALBERT; WHETTEN, 1985).

A identidade organizacional é vista pelo público interno como o diferencial de uma organização, sua essência e a sua estabilidade ao longo do tempo, isso é, aquilo que permanece, independentemente de quanto tempo se passe. Completando essa ideia, Albert e Whetten (1985) dividem esse conceito em três tópicos distintos: centralidade, distintividade e permanência.

A centralidade, como seu nome já diz, se refere aos valores centrais de uma organização, como suas crenças, objetivos e missão, que residem no consciente dos funcionários e que os guiam no processo. Já a distintividade, são as características distintas e únicas de uma organização, ou seja, aquilo que a diferencia de todas as outras no meio. E por último, a permanência é a sustentação de crenças e valores ao longo de gerações. É uma identidade organizacional que foi mantida por muito tempo e se mantém quase intacta.

Embora exista essa diferença de origem dos conceitos, o consciente e inconsciente das pessoas dificultam a sua diferenciação prática, levando a se pensar em uma unificação dessas duas ideias. Van Riel (1995) afirma que é impossível consolidar um bom relacionamento com todos os públicos utilizando apenas uma

dessas linhas de pensamento, pois elas são complementares e devem ser utilizadas de modo a aproveitar a base teórica das duas vertentes e criar um conceito ainda maior e mais completo.

Sobre o gerenciamento da identidade, pesquisadores como Pratt e Foreman (2000) afirmam que esse processo é uma via de mão dupla, ou seja, tanto a organização como os indivíduos podem alterar a identidade ou ser afetados por ela. Isto é, uma pessoa pode trazer seu repertório e costumes para dentro de uma organização e alterar o modo que ela funciona, assim como a alta administração pode transmitir seus costumes e valores de uma maneira concisa e que exerça uma influência sobre os funcionários.

Já para Abratt (1989), a administração da organização precisa estudar e entender como ela funciona, quais são seus valores e crenças e qual o seu propósito, para que todas as ações ocorram de forma natural e consciente.

Por fim, há também as organizações que atrelam sua identidade ao seu fundador, personificando a organização e mostrando nitidamente seus costumes e crenças. Essas comparações sofrem baques e entram em instabilidade quando esse líder se ausenta ou sai da organização, demonstrando uma dependência da organização para com essa personalidade.

2.2 Imagem organizacional

O conceito de imagem organizacional, assim como o da identidade, também não existe em unidade e possui diversas variações teóricas. No entanto, a ideia por trás disso é um fator em comum para todas esses conceitos: à medida em que se observava que a propaganda sozinha não conseguia trazer uma diferenciação do produto para o público, surgiu-se a necessidade em se estudar os fatores psicológicos que um produto pode causar em seus públicos, consolidando-se, assim, o entendimento do senso comum sobre a imagem organizacional

Um estudo não muito recente, mas ainda importante para a área de comunicação organizacional, realizado por Johnson e Zinkhan (1990), define a imagem organizacional a partir de três conceitos: percepção, o todo e a segmentação de públicos.

A percepção se deve ao fato desse fenômeno ser subjetivo e abstrato e, portanto, distante do mundo físico e dependente do indivíduo. Já o todo retifica uma visão geral da organização, e não um recorte de algumas características e atributos de uma seção. E, por fim, a segmentação de públicos mostra que cada público pode ter uma visão diferente do mesmo fato, levando esse conceito a ser analisado individualmente e não como uma generalização. Porém, ressalta-se que, ainda que seja exceção, pode acontecer de a imagem ser um fenômeno coletivo.

Somando esses três fatores, pode-se compreender que a imagem organizacional é um processo único, subjetivo e individual, mas que pode ter influências do meio, da sociedade e das relações sociais que o indivíduo realiza diariamente.

Aprofundando nesse tema, a formação da imagem pode também ser considerada como uma junção das características individuais das pessoas, seus sentimentos e suas vivências com o processo comunicativo das organizações, como elas se comportam e se comunicam para com a sociedade. Logo, pode-se considerar que uma parte da construção de sua imagem remete à própria organização, não dependendo apenas do repertório e das intenções dos públicos.

Aliado a isso, a construção da imagem também é considerada uma tarefa incompleta, que é renovada e acrescida todos os dias, com novas relações sociais e vivência subjetivas. Portanto, cabe às organizações manterem uma rotina favorável para a formação da sua imagem organizacional no inconsciente e consciente de seus públicos.

Para Berger e Luckman (1985), a veracidade da imagem de uma organização se dá perante a aceitação e adesão do público e/ou do indivíduo. Logo, se houver um processo de construção bem-sucedido feito pela organização, o indivíduo tende a acreditar que aquela imagem organizacional é real para ele. Caso contrário, essa ação apenas faria mal para a estabilidade da organização e precisaria de ações de reparação para com o público.

Van Riel (1995) mostra que a percepção e construção da imagem é benéfico para as duas vias da comunicação, isso é, tanto para a organização em si quanto para o público alvo dela.

Uma boa imagem ajuda as organizações a manterem e garantirem relações e contatos com os públicos de seu interesse, ou seja, essa construção simbólica é essencial para o funcionamento externo de uma organização.

Já para os receptores desse simbolismo, os públicos de interesse das organizações, essa boa imagem é importante para construir uma “verdade” sobre a empresa, isto é, simplificar e classificar a organização em boa, média ou ruim para eles.

Atrelado a isso, Baudrillard (1972) afirma que a essência de uma organização não é a realidade em que ela está exposta, mas sim a imagem construída que um indivíduo tem sobre ela. Portanto, é possível que uma organização seja genial na construção de sua imagem, conseguindo esconder e maquiar muito bem a sua realidade, de modo a conduzir uma aceitação positiva da sociedade, ainda que ela não seja exatamente isso que sua imagem apresenta. Isso mostra que há uma preocupação da administração em criar e manter uma imagem desejada, isto é, que pode não ser inteiramente verdadeira, mas que consegue transmitir as sensações pensadas para ela.

Tanto a identidade quanto a imagem são resultados de um processo de construção de algum sentido, mas a diferença persiste no foco desse sentido. A identidade é preocupada com um simbolismo próprio enquanto a imagem se preocupa com as interpretações de uma situação ou realidade simbólicos (CHRISTENSEN; ASKEGAARD, 2001).

Sobre a mudança da imagem de uma organização, Dowling (1986) mostra duas maneiras para que isso aconteça: ou o objeto, que no caso é a organização, realmente mude, ou o setor da comunicação pode tentar alterar os valores e crenças que a organização transmite para poder mudar as impressões que o público têm sobre ela.

Já Marken (1990) afirma que, o departamento de comunicação de uma organização pode sim conseguir realizar essa alteração da imagem com o público, mas que a empresa também precisa se esforçar para realmente mostrar que mudou, ter um alinhamento em suas ações. Caso contrário, as pessoas irão perceber essa falha e irão cobrar a organização por isso.

Por fim, a construção de uma imagem exterior à organização é o caminho para a mudança da identidade organizacional, uma vez que os funcionários sempre voltam

para questões como “quem somos” para poder prosseguir com a construção dessa imagem. Portanto, é possível analisar que essa relação entre identidade e imagem cria momentos e motivos para uma possível alteração na identidade da organização (GIOIA; SCHULTZ; CORLEY, 2000).

2.3 Reputação organizacional

Há uma certa confusão quando se trata de imagem e reputação organizacionais, pois alguns autores utilizam esses dois conceitos como sinônimos, mas na verdade eles são complementares. A reputação pode ser definida como o resultado e as consequências das ações e comportamentos de uma organização ao longo dos anos (BALMER; GREYSER, 2003), enquanto a imagem pode ser entendida como uma construção simbólica mais urgente ou recente sobre a organização. Portanto, a reputação é um processo que é analisado e moldado ao longo dos anos, levando em conta todo o histórico da organização.

Uma reputação pode também levar uma organização a ter prestígio e crédito atrelado ao seu nome, garantido por um histórico favorável de comportamento e ações. De modo semelhante, uma má reputação pode levar o público a romper com a organização ou a não confiar mais em suas ações e discursos (THEVISSSEN, 2002).

Os avanços tecnológicos e informacionais levaram e/ou forçaram as organizações a entenderem melhor como funciona esses processos simbólicos e agirem de acordo com as situações contextuais. Olhando pelo lado mercadológico e econômico, uma organização que não quer prejuízo precisa estar atenta e alinhada com as normas sociais contemporâneas.

Outro ponto a ser levado em consideração sobre a reputação é que ela age como um recurso para que as organizações possam avaliar e questionar seus valores, seus métodos e suas interações com a comunidade, com o objetivo de ter uma melhor inserção econômica no globo (GARDBERG; FOMBRUN, 2002).

Esse momento de reflexão realça o esforço das organizações em mostrarem aos interessados, como consumidores e acionistas, as suas qualidades, tanto as mais aparentes como aquelas mais implícitas, assim como a sua boa atuação no mercado.

Também há o pensamento de melhorar os seus processos internos e deixá-los mais justos para agradar aos funcionários, além de mostrar que cumpre com suas palavras e acordos com os ambientalistas, mostrando a verdade e efetividade das suas ações (ALMEIDA, 2009).

De acordo com Sabaté e Puente (2003), a literatura sobre reputação organizacional é muito ampla e discute os vários nichos que ela alcança, tais como diferenciar os produtos pela sua qualidade (MILGROM; ROBERTS, 1986), pelos seus serviços (WILSON, 1983), facilitar a criação e manutenção de contratos (SABATÉ; PUENTE, 2003), dar forças ao comportamento de uma organização (FOMBRUN, 1998), intimidar e inibir a empolgação de novas organizações do mesmo setor (KREPS; WILSON, 1982), e, por fim, transmitir honestidade e respeito em suas ações com os públicos de interesse e a comunidade (CORNELL; SHAPIRO, 1987).

Compreender o processo de construção de uma reputação, tais como sua ajuda, sustentação e cuidado na rotina organizacional e dos interesses e expectativas de seus diferentes públicos, tem sido os grandes obstáculos atuais para a administração das organizações. Isso porque, como o marketing e a publicidade das empresas de um mesmo setor são bem parecidos, o diferencial para o sucesso da organização pode ser a sua reputação (ALMEIDA, 2009).

Para que a gestão de uma reputação seja avaliada como boa ou favorável, ela precisa estar adequada a quatro critérios relevantes as suas relações: percepção dos públicos de interesse externos; alinhamento do público interno com a estratégia da alta administração e da organização; cobertura e publicações dos veículos de mídia; e a produção e veiculação de mensagens produzidas pela organização.

A avaliação em alguns aspectos da reputação de uma organização pelo público externo, como liderança, inovação e produtos e serviços, mostra como cada um desses fatores interfere na admiração e na confiança desses indivíduos com as organizações.

Outro ponto importante para a gestão da reputação é o comprometimento e o apoio dos empregados e funcionários da organização com as estratégias propostas pela administração da mesma. Quando esse apoio ocorre e os funcionários entendem o porquê de estarem fazendo aquilo, as estratégias ocorrem corretamente, o público interno se mantém sempre motivado e melhora a atuação da organização (VAN RIEL; BERENS; DIJKSTRA, 2005).

O terceiro aspecto a ser monitorado e entendido é a cobertura da mídia. Ela ainda é a principal maneira de compartilhar e disseminar a reputação de uma organização. A imprensa reconheceu, através de estudos e tendências, que a sociedade está mais interessada e curiosa acerca da rotina e das ações das organizações, levando a mídia aumentar a sua cobertura sobre esse tema e também a atuar como uma sentinela das empresas (CHAJET, 1997).

O quarto e último critério relevante para a gestão da reputação é a publicação de mensagens corporativas através do setor de comunicação. Essas ações comunicacionais, se eficazes, contribuem bastante para a criação e manutenção de uma reputação da organização.

Mas, para que isso se torne uma verdade e aconteça de fato, a administração da organização precisa permitir a atuação estratégica da comunicação, além de pensá-la como uma aliada para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

A partir desse entendimento teórico, considerado base para a análise do caso a ser mostrado na parte final do trabalho, o próximo capítulo explicará e abordará o produto que entrou em crise, expondo suas características e como ele se relaciona com os públicos de seu interesse.

3 SOBRE O PRODUTO: *LEAGUE OF LEGENDS*

Neste segundo capítulo, será apresentado o produto que motivou a crise, foco deste trabalho. Portanto, serão abordadas questões de marketing para compreender como esse produto funciona, suas características, diferenciais, estratégias de comunicação e suas relações com o público externo.

Relacionado ao marketing, será exposto o composto de marketing, ou como é conhecido, os '4Ps' do Marketing e o ciclo de vida dos produtos. Esses dois conceitos servirão de base para mostrar o possível caminho que a crise tomou para se desenvolver.

3.1 Composto de marketing

Antes de explicar e mostrar qualquer ideia, estratégia ou conceito sobre o produto, é preciso passar previamente por algumas outras definições. A primeira é a definição de marketing e o que a palavra quer dizer.

Vindo da língua inglesa, a palavra marketing é derivada do verbo *to market*, que significa comercializar e o sufixo *-ing* mostra que existe uma ação ainda acontecendo, como uma comercialização contínua.

Outro apontamento importante é que o termo marketing também pode ser traduzido como mercadologia, que representa como o mercado pode ser lido através de estudos com causas, objetivos e resultados.

Já para Kotler e Keller (2006, p. 13), dois autores estudiosos e consagrados na área de marketing, o termo é conceituado como

Marketing é a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo como lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial do lucro.

Segundo a Associação Americana de Marketing (AMA), o marketing pode ser definido como: “[...] uma atividade, conjunto de instituições e processos para criar,

comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral.” (AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2013).

Dentre todo o vasto universo que o marketing propõe, Kotler e Keller (2006) sugerem que as organizações utilizem e controlem quatro variáveis que agem como ferramentas da administração do marketing que auxiliam as organizações a satisfazerem os seus clientes e a alcançarem objetivos e metas propostos.

Essas quatro variáveis são o produto, preço, praça e a promoção. Juntas, elas compõem o conceito de composto de marketing, ou popularmente conhecido como os quatro pés (4Ps) do Marketing. Cada uma dessas variáveis pode e deve ser analisada individualmente, pois abrangem diferentes áreas e setores das organizações e demandam diversas estratégias para o seu funcionamento.

3.2 Apresentação do produto

A primeira variável a ser analisada será o produto. Ela representa os desejos e necessidades que a organização pode satisfazer do mercado, seja com serviços, experiências, ideias ou até bens físicos (KOTLER; KELLER, 2006).

É aqui que a administração de uma organização deve fazer os seguintes questionamentos:

- Quais necessidades meu produto satisfaz?
- Do que ele precisa para satisfazê-las?
- Quando e onde meus clientes irão utilizar meu produto?
- Existem variedades de cores e tamanhos?
- Qual o seu nome?
- Qual a sua marca?
- Qual o seu diferencial no mercado?

No exemplo de estudo de caso desta pesquisa, o jogo *League of Legends*, existem alguns desejos que satisfazem os clientes, como o próprio jogo, a experiência de duelar contra outros jogadores no meio digital, a experiência da guerra e a possibilidade de fantasiar os seus campeões de acordo com as suas preferências.

O jogo consiste em batalha entre duas equipes, cada uma com cinco campeões, tentando destruir por completo a base adversária enquanto domina os territórios neutros pelo mapa, como mostra a Figura 1. Com uma variedade enorme de campeões, são mais de 140 ao todo, atualizações frequentes e novidades de conteúdo a todo momento, o jogo conta com estratégias e diversão para todos os tipos de jogadores, desde os casuais até os mais competitivos.

Figura 1– Interface do jogo League of Legends



Fonte: PORTILLA, 2018

A figura acima mostra a etapa inicial do embate entre as equipes G-Rex, a representante da região do Sudeste Asiático e do lado azul do mapa, e *Kaos Latin Gamers* (KLG), representante da América Latina e do lado vermelho do mapa, pela fase de grupos do Mundial de *League of Legends* de 2018. É retratada a rota central do mapa, onde dois campeões (Yasuo, à esquerda e portando uma espada, e Ryze, de pele azulada) estão lutando pelo controle da onda de tropas e pela pressão na torre adversária.

No canto inferior direito é possível notar a presença de um mapa, que corresponde ao terreno onde está ocorrendo a batalha entre as duas equipes. Ele é dividido entre três grandes rotas (superior, meio e inferior) e possui caminhos pela selva, além de contar com um rio que divide os dois territórios pela metade. As bases

das equipes ficam nas extremidades das rotas, representadas pelo quarto de círculo na diagonal do mapa.

Além disso, o jogo concede a possibilidade de simular uma verdadeira guerra medieval, contando com elementos como fortificações, exércitos, oficiais de comando, bases militares e estratégias de alocação de recursos. Essa experiência conta como um diferencial para o jogo, pois todas as partidas serão diferentes, variando desde as estratégias até os campeões escolhidos para as funções, fazendo com que os jogadores sempre queiram realizar outra partida após uma terminar.

Sobre as fantasias dos campeões, existe um recurso dentro do jogo chamado de *skins*, as quais consistem em roupas temáticas para os campeões, como, por exemplo, fantasias natalinas, e custam dinheiro real para serem obtidas, mas não influenciam em nada na performance do campeão, uma vez que são apenas questões estéticas para satisfazer o ego dos consumidores.

3.3 Praça ou ponto de vendas

A segunda variável do composto de marketing a ser analisada é a praça, ou distribuição, ou ainda, pontos de venda. Em português fica um nome bastante confuso, mas em inglês é descrito como *placement*, que pode ser compreendido como sua colocação no mercado.

A praça é responsável pelo processo de distribuição de seu produto, desde a saída dele da organização até finalmente chegar em seu destino final, que é o seu consumidor. Ela compreende a distribuição física do seu produto, como fretes e lojas, ou até uma distribuição de informações (KOTLER; KELLER, 2006).

Essa teoria foi atualizada para englobar, também, a distribuição digital do produto ou serviço. A internet permite que livros, aplicativos e jogos, por exemplo, possam ser repassados apenas virtualmente para seus consumidores, não precisando de uma movimentação física e real, facilitando a chegada do produto ou serviço até o destino desejado. Logo, é possível observar uma ampliação da praça em um ambiente online, justamente por ela abordar um número muito maior de consumidores por haver fóruns, redes sociais e aplicativos para ajudar nesse processo.

Levando para o exemplo deste estudo, o jogo é distribuído apenas de maneira digital, sendo possível realizar um *download* direto no seu site (<https://signup.br.leagueoflegends.com/pt/signup/index#/>). Ou seja, não existe uma loja física para a realização da compra da mídia necessária para a instalação do jogo.

Mas, o produto não compreende apenas o jogo e sim tudo que está relacionado a ele, como *skins*, produtos oficiais (pelúcia e *action figure*, por exemplos), além dos eventos competitivos, como o Campeonato Brasileiro de *League of Legends* (CBLol).

As *skins*, ou fantasias dos campeões, podem ser obtidas de duas maneiras oficiais: ou através da compra direta dentro do jogo ou como premiação por visitar um evento competitivo. Na primeira maneira, a distribuição ocorre pelo meio digital e inclui um processo financeiro. Já na segunda, é uma distribuição mista, pois o cupom é entregue fisicamente para o consumidor, mas ele precisa ser trocado dentro do jogo para garantir a recompensa.

Os produtos oficiais seguem linhas parecidas com as *skins*. Eles podem ser adquiridos tanto em lojas físicas da *Riot Games*, quanto através de compras por meio da internet. Portanto, também possuem uma distribuição mista.

Já os eventos competitivos, possuem algumas variações na sua distribuição, mas também podem ser classificados como distribuição mista. Isso porque os eventos ocorrem em espaços físicos, com a presença dos jogadores e de alguns espectadores, mas são transmitidos ao vivo em plataformas de *streaming*, como *Twitch* e *Youtube*. Portanto, as duas formas de distribuição são simultâneas, dando a escolha para os consumidores de como a realizar.

3.4 O preço do produto

Continuando a sequência das análises das variáveis do composto de marketing, esse é o momento de se abordar o preço. Ele é a única variável que produz receita para a organização, enquanto as outras produzem custo para alcançar seus objetivos. O preço também é responsável pela elaboração e definição de estratégias de maximização de lucro, sobrevivência da organização, participação de mercado e qualidade de produto (KOTLER; KELLER, 2006).

Ao se pensar no preço, é preciso também levar em consideração as condições socioeconômicas de seus consumidores, os locais de venda, a concorrência e a

percepção do público sobre a sua marca, pois se ela estiver bem avaliada, o consumidor pode até pagar um preço mais alto para adquirir o status que sua organização transmite.

Pensando no exemplo do jogo que será analisado neste trabalho, o preço tem uma atuação pouco ortodoxa, mas tem um papel importante na popularização do jogo. Analisando apenas o produto, o preço é nulo, pois, o jogo é gratuito e demanda apenas a criação de uma conta no site oficial para poder realizar o *download* do jogo. Mais do que isso, o jogo não precisa de um computador potente para ser executado de maneira satisfatória.

Logo, se ele é gratuito e funciona bem em quase qualquer computador existente, a popularização do jogo ficou muito facilitada e ajuda a explicar os números da produtora, que mostra 100 milhões de usuários ativos em seu jogo no último levantamento.

Mas se o jogo é gratuito e mesmo depois de 10 anos de seu lançamento ainda continua sendo o mais rentável do mundo, chegando a um faturamento na marca de bilhões de reais anualmente, da onde vem todo esse dinheiro? A resposta para esse enigma é: a paixão dos fãs. Envolvidos com a história e ambientação do jogo, os jogadores são atraídos por produtos relacionados à sua paixão pelo *hobby*.

As *skins* possuem papel fundamental nessa renda, pois custam dinheiro real para serem adquiridas e seu custo é moderado, sendo em média 20 reais por cada fantasia. Elas adicionam uma camada de variedade e ambientação impressionantes para os fãs, que só com a exposição de um vídeo mostrando o próximo lançamento, já agita bastante a comunidade.

Existe ainda uma maneira de customizar as fantasias dos campeões, chamada de croma. Ela permite mudar a cor ou até mesmo parte do desenho da *skin*, deixando ela da maneira que o jogador pensa e gosta. Esses cromas são bem mais baratos que as fantasias, custando cerca de 5 reais cada, mas a aquisição de um croma permite apenas uma alteração, sendo que cada *skin* disponível para ser alterada por croma tem quase 10 variações.

Mais recentemente, a produtora adotou o sistema de franquias para o cenário competitivo regional do jogo, sendo realizado através de compra de vagas em troca de uma liga estável e agradável para os jogadores competitivos. O dinheiro oferecido pelas equipes começou a ajudar na estabilidade financeira da esfera competitiva do

jogo, que ainda mostrava sinais de fracasso pelas inúmeras tentativas de criar eventos épicos, porém, absurdamente caros.

3.5 Promoção: muito mais do que apenas o preço

Quando se fala em promoção, comumente ela está relacionada com a diminuição do preço para atender um pedido dos consumidores ou ser uma tentativa de aumentar as vendas dos seus produtos. Mas na semântica da palavra, promoção significa promover algo.

Para Kotler e Keller (2006), a variável promoção tem o papel de promover a marca da organização, seja para alavancar as vendas dos seus produtos, ou apenas para ganhar visualização nas mídias e nas comunidades, sempre com o intuito de construir relações com esses públicos e obter lucro posteriormente.

Algumas ferramentas adequadas para realizar a promoção de sua marca são: propagandas, ações de relações públicas e promoções de vendas. Uma propaganda efetiva, isso é, através do meio correto e com a mensagem adequada para um determinado público, ajuda na construção de um consciente positivo sobre a organização. Ações de relações públicas, que promovem e apresentam soluções efetivas e acertadas para seus clientes, também ajudam na promoção de uma imagem benéfica. Já as promoções de vendas têm o intuito de lembrar aos consumidores sobre a sua marca e seu produto, barateando o seu preço e melhorando as condições de sua aquisição.

Levando esse conceito para o jogo que servirá de exemplo para o trabalho, é possível notar alguns trabalhos da produtora relacionados à promoção da marca. Embora no começo o jogo tenha crescido através da propaganda boca-a-boca de seus jogadores, isso é, através do contato com pessoas de confiança, hoje o jogo precisa de um apelo para chegar até a nova geração de usuários da internet devido a uma razoável diferença de idade e mentalidade para com os antigos jogadores.

Esse apelo vem na forma de parcerias entre a produtora e criadores de conteúdo diversos do público jovem no *Youtube*, como Jovem Nerd e BRKsEDU. Essa parceria, geralmente paga, ocorre na forma da promoção do jogo através de

vídeos explicativos e realização de partidas, para mostrar a dinâmica do jogo para o público do canal.

Outra forma de realizar a promoção da marca ocorre através de lançamentos de materiais e vídeos sobre novas *skins* e campeões, principalmente nas mídias sociais. Esses vídeos promovem uma ansiedade nos jogadores, que são estimulados a adquirir logo no lançamento essas novidades.

Por último, mas não menos importante, existe também a clássica promoção de vendas das *skins* no jogo. Toda semana, três campeões e três fantasias custam a metade do preço em dinheiro físico para serem adquiridos. Em eventos festivos, ocorre uma promoção chamada “Sua Loja”. Nela ocorrem promoções variadas sobre os campeões que os jogadores mais utilizam em suas contas, levando em conta as preferências pessoais. Essa promoção costuma ter mais sucesso, pois envolve diretamente a paixão do jogador dentro do jogo.

3.6 Ciclo de vida dos produtos

Após abordar todas as variáveis do composto de marketing, existe ainda um conceito que é crucial para entender do funcionamento e os processos de uma crise, que é o ciclo de vida dos produtos. Como o nome já diz, essa ideia está atrelada à variável produto, que por estar um pouco longe desse tópico, será lembrada abaixo.

Para Kotler e Keller (2006), um produto é um conceito, uma ideia, sendo ela tangível (como um bem) ou intangível (como um serviço) que possa atender e satisfazer as necessidades de um consumidor. Para esse produto continuar vivo no mercado, é preciso continuar atendendo as necessidades do grupo de clientes, sendo elas bem delimitadas ou não.

Como as pessoas, o ambiente econômico e o mercado estão em constantes mudanças e, desse ambiente variável, surge a teoria de ciclo de vida de um produto (CVP) para entender e adequar o posicionamento e a estratégia para cada etapa diferente da vida do produto.

Kotler e Keller (2006) afirmam que se o produto possui um ciclo de vida, é possível concluir que:

- 1 – Essa vida dos produtos é limitada;

2 – Cada estágio do ciclo possui estratégias, problemas e oportunidades diferentes para se lidar;

3 – O lucro é variável de acordo com o estágio do ciclo;

4 – Como cada estágio é diferente, a abordagem de cada um também deve ser diferente.

Ao propor que a vida de um produto é limitada, os autores querem mostrar que um produto não é eterno e que precisa mudar e se adaptar para se manter competitivo no mercado. Além disso, pode haver uma situação que inviabilize o produto, como a situação do telefone móvel ao ver o lançamento e popularização do celular, levando ao esquecimento e troca pelos usuários.

Cada estágio do ciclo mostra um fenômeno que acontece com a vida do produto, que serão explicados logo abaixo. Mas, como eles são muito diferentes entre si, seria imprudente a organização manter a mesma estratégia, posicionamento e abordagem com o público em todos eles.

A propaganda do produto deve ser diferente, pois nas fases de lançamento e maturidade, por exemplo, a finalidade dela já é diferente. Enquanto no primeiro passo a propaganda vem para captar novos clientes e promover o lançamento do produto, no outro ela tem o objetivo de manter o produto como uma referência para os clientes, não o deixando cair no esquecimento.

Por fim, é preciso prestar atenção nas finanças da organização, pois o lucro do produto é muito variável e vai depender da fase em que ele se encontra no momento. Seria ingenuidade ou otimismo pensar que o produto daria a mesma quantidade de lucro para sempre, ou que esse número apenas aumentasse ao longo do tempo.

Sem mudanças e adaptações para ficar de acordo com as necessidades do seu público, o produto pode ser substituído ou deixado de lado, fazendo com que o lucro dele caia e ligue o sinal amarelo dentro da organização para essa situação.

Kotler e Keller (2006) abordam o conceito de CVP como uma curva dividida em quatro estágios distintos, que são nomeados de Desenvolvimento, Crescimento, Maturidade e Declínio, conforme pode ser observado na Figura 2.

1 – Desenvolvimento ou Lançamento: Nessa primeira etapa ocorre o lançamento do produto no mercado, logo há um baixo crescimento nas vendas e requer da organização uma estratégia focada em propaganda, qualidade e tecnologia.

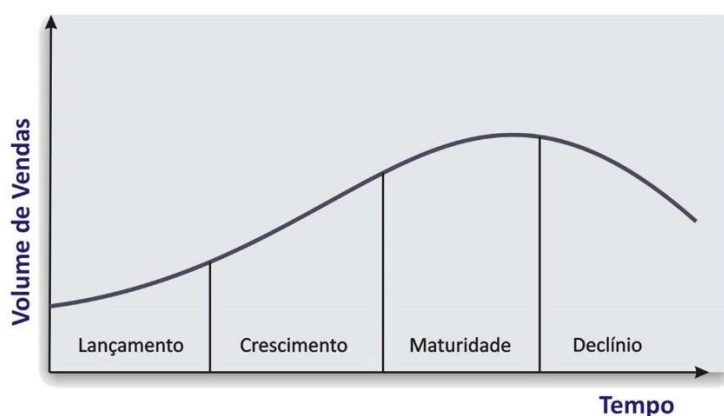
Aqui há uma margem de prejuízo, pois o número de vendas é baixo e o custo de introduzir um produto novo no mercado é alto.

2 – Crescimento: Nessa segunda etapa, os clientes começam a tomar nota do seu produto, assim como dos seus concorrentes. Com isso, o volume de vendas aumenta bem fazendo com que retome o investimento realizado na etapa anterior e comece a gerar lucro. Também há uma diminuição nos preços devido ao aumento da oferta. É indicado que a estratégia realizada nessa etapa seja de diferenciação do seu produto dentro do seu nicho de mercado.

3 – Maturidade: Nessa terceira etapa ocorre a estagnação do número de clientes, pois os alvos já foram afetados. Com isso, há uma baixa no crescimento das vendas e o lucro tende a se estabilizar pela maturidade de seus concorrentes. Existe um método para que a maturidade promova um baixo, porém existente, crescimento nas vendas pelo uso da propaganda, a fim de encontrar um novo nicho e mais clientes para o seu produto. Esse método é chamado de reciclo.

4 – Declínio: Nessa última etapa, o produto se torna obsoleto e perde todo o seu espaço para produtos mais inovadores e adequados à situação atual da sociedade. Nesse momento, a organização deve parar com suas estratégias de propaganda e distribuição e refletir sobre o futuro do produto, pensando até em trocá-lo de nicho, para evitar esses concorrentes. Também pode ser pensada a retirada desse produto do mercado para refletir um novo posicionamento.

Figura 2 - Ciclo de vida dos produtos



Fonte: PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO, 2015.

Embora existam 4 etapas distintas nesse ciclo, Kotler e Keller (2006) ressaltam que alguns produtos não passam por todas elas e acabam morrendo antes por causa de erros de estratégias, ou negligência da administração da organização.

Um produto pode ser bem aceito pela comunidade pela sua inovação em algum processo, mas ser impugnado por não seguir as normas da legislação vigente do país. Esse erro de planejamento da organização levou o produto a passar direto do lançamento para o seu declínio.

Também há casos de muito sucesso com os fãs, que causam uma maturidade precoce dos produtos, fazendo o produto passar rapidamente por essa fase e alcançar a fase da maturidade muito cedo, atingindo muito velozmente todos os seus clientes em potencial.

Situações mais extremas como essas, se não forem bem gerenciadas e administradas pela organização, podem levar não só o produto, mas também as pessoas por trás disso, a passarem por um questionamento pelo público e/ou pela comunidade, gerando atritos e crises no processo.

Utilizando como exemplo o jogo abordado nesse estudo, iremos conferir uma síntese prática dessas 4 fases do ciclo de vida.

League of Legends foi lançado para o público em uma versão de testes aberta no dia 27 de outubro de 2009. Nesse período, o intuito da produtora era começar a formar uma comunidade envolta do jogo, com participação bem ativa, ajudando a melhorar o desenvolvimento do mesmo. Essa ação busca também criar uma ligação de afeto para com os jogadores, mostrando a importância deles para o futuro do jogo e inclinando-os a indicarem o jogo a seus amigos próximos.

Com esse processo de indicação e melhoria contínuos, o jogo começa a se tornar bastante conhecido pelas diferentes regiões do mundo, fazendo com que a produtora precise criar novos servidores nessas localidades, e continuar o processo de recrutamento de novos jogadores. Com esses novos servidores, o jogo ganha traduções e localizações diversas, criando laços e conexões com essas novas regiões e jogadores.

O ápice do jogo ocorre entre os anos de 2015 e 2016, quando o jogo já está consolidado como o mais rentável e popular do mundo, e as pesquisas de mercado começam a mostrar estagnação e declínio do número de jogadores. Nesse momento a organização começa a buscar novos meios de se manter no topo e ter uma ótima

qualidade do jogo. Começam processo de marketing visando chamar a atenção de recém adolescentes, que estavam interessados em novos gêneros de jogos eletrônicos, e a criação de uma imagem geracional para o jogo, com o intuito de manter *League* ativo por muito tempo.

Também há um processo contínuo de atualizações para manter o jogo estável e ao mesmo tempo sempre com novidades, para não deixar que os seus fãs se esqueçam dele. Todas essas ações ocorrem com o intuito de evitar, ou adiar pelo máximo tempo possível, o declínio do jogo.

O que é uma crise e como uma organização deve se portar antes, durante e após ela, é o conteúdo do próximo capítulo, que estabelece uma conexão entre as teorias apresentadas até aqui, como imagem e reputação e marketing.

4 SITUAÇÕES DE CRISE E GESTÃO DE CRISE

Neste capítulo serão expostos os conceitos de crise, como ela pode interferir na vida e estabilidade de uma organização e como se portar diante de uma situação conflituosa. Além disso, serão apresentados alguns exemplos de crises reais para mostrar a vulnerabilidade das organizações.

Para tanto, será utilizado o “Manual de Gestão de Crise e Imagem”, material fruto de reflexões sobre crises vividas anteriormente pelas organizações, que traz ideias e aplicações práticas para gerenciar uma crise.

Esses conceitos e o manual serão a base do próximo capítulo, que buscará entender quais foram as ações da organização *Riot Games* para superar a crise.

4.1 Situações de crise

Uma crise é uma situação que gera conflitos, é nociva e exige das organizações e pessoas por trás delas um posicionamento e declarações rápidas para lidar com tal cenário. Pode ser mais acentuada ainda se houver uma grande repercussão da imprensa ou gerar acontecimentos graves, como vítimas, greves e paralisações, ou um impacto financeiro muito grande. Apenas com esses fatos, pode-se pensar que a crise é um fenômeno recente da história, porém, Neves (2002, p. 14) afirma que “o cotidiano empresarial é feito de crises”. O autor complementa esse entendimento ao enfatizar que crise é uma

Situação que surge quando algo feito – ou deixado de fazer – pela organização ou de sua responsabilidade afeta ou afetou ou poderá afetar interesses de públicos relacionados à empresa e o acontecimento tem repercussão negativa junto à opinião pública (NEVES, 2002, p. 15).

É preciso lembrar, também, que o contexto da sociedade molda a amplificação de uma crise, assim como suas limitações. Por exemplo, no final do século XIX nos Estados Unidos, os monopólios industriais eram responsáveis por uma grande porção da economia nacional, logo não era bem difundida a ideia de concorrência e isso fez com que um famoso empresário de estrada de ferro, Willian Vanderbilt, afirmasse

para um grupo de jornalistas que “O público que se dane”. Em um momento de globalização e avanços tecnológicos extremamente rápidos, seria impensável considerar essa frase como uma resposta para a imprensa.

Com a internet alcançando níveis incríveis de crescimento e se firmando como um meio de comunicação em massa e, as redes sociais digitais apresentando crescimento de usuários e participações a todo momento, o público ganha poder de voz e se torna crucial para a estabilidade de uma organização.

Um fato ruim chega a se tornar público muito rápido, portanto, é preciso que as organizações repensem o modo de se relacionar com as pessoas, para se tornar aliada da tecnologia e de suas vantagens, como criar engajamento e repassar uma imagem de responsabilidade social para seus públicos.

Outro exemplo de como o ambiente molda uma crise, dessa vez bem mais recente, foi o tiroteio que aconteceu em um centro comercial de Jacksonville, na Flórida, Estados Unidos no dia 26 de agosto de 2018. Segundo retratado no G1 (2018), no local estava ocorrendo um torneio oficial do jogo de videogame “*Madden NFL 19*”, pela Liga Nacional de Futebol Americano. Um dos jogadores, identificado como David Katz, abriu fogo no meio da competição e deixou 9 pessoas feridas por bala e 3 mortos, incluindo ele mesmo. Esse acontecimento deixou ainda mais acirrada a discussão do porte de armas nos Estados Unidos e seria bem menos provável o acontecimento desse incidente caso as armas fossem proibidas.

Uma situação que também era impossível de ser pensada há um tempo, é a força das redes sociais como forma de pressão a uma organização. Uma cliente da Renault, que tinha comprado um carro da montadora, estava bem insatisfeita pelo fato do seu carro possuir um defeito e a organização nunca ter reparado isso, mesmo com o carro indo para oficinas mecânicas pela garantia. No final de 2010, a cliente teve a ideia de criar uma página na internet e perfis em redes sociais, com o nome de “Meu carro falha”, para explicar o caso e tentar de uma forma desesperada conseguir ajuda. O caso, que foi retratado pelo site de notícias Gizmodo Brasil (2011), ganhou notoriedade na opinião pública quando houve uma ordem judicial partindo da montadora para que o site fosse retirado do ar. Isso fez as visitas ao site e perfis do caso explodirem de vez e causou uma comoção popular em defesa da cliente.

Em meio a pressão popular e sem saber como proceder por nunca ter presenciado um fato desse tipo, a Renault entrou em acordo com a cliente e decidiu

ressarcir-la em todos os custos do processo, concedendo um carro novo para ela, como mostra a Figura 3.

Figura 3 - Imagem do site “Meu carro falha”



Fonte: VENTURA, 2011.

Esse caso é um exemplo da transformação cultural e tecnológica que a sociedade está passando, e que as organizações devem observar para também realizar esse processo, adequando-se aos novos costumes das pessoas. Caso contrário, elas irão perder forças na opinião popular e serão substituídas por outras que já acompanham o cenário mundial.

Gestão de uma crise é trabalhar em seu contorno, isto é, planejar o modo de ação e/ou reação da organização, estruturar a sua resposta e pensar em tudo que for fazer ou deixar de fazer. A prevenção e o conhecimento das consequências antecipadas ao fato ajudam a gerenciar uma crise e agilizam o tempo de resposta, já que uma crise mal gerida pode prejudicar bastante uma organização e afetar muito sua imagem corporativa, podendo chegar até ao fim de uma organização.

4.2 Manual de gestão de crise e imagem

O Manual de gestão de crise e imagem, proposto pela Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (Abrapp) em 2015, tem por finalidade ajudar e ser uma referência na orientação às entidades participantes da Abrapp nas questões de prevenção e gestão de crises, além de trazer uma reflexão sobre o tratamento permanente da área.

Embora seja um manual que tenha a finalidade de ajudar uma categoria específica de organizações, o seu conteúdo é bem didático e generalista, o que permite a sua aplicação em muitos casos envolvendo focos e gestão de crise e gestão em diversos tipos de organizações. Utiliza-se esse método para analisar a crise envolvendo a alteração de vários pilares simultâneos do jogo *League of Legends*, desenvolvido pela organização *Riot Games*.

Mas, antes de partir para a crise de fato, será abordado sobre o método sugerido pelo manual em relação ao tratamento da crise. A gestão da crise é dividida em três grandes tópicos que detalham as estratégias em três períodos de tempo distintos e importantes: pré-crise, durante a crise e após a crise.

Na etapa de pré-crise, o foco deve ser a prevenção de conflitos e o planejamento envolvendo ações e reações para cada situação que a organização estiver envolvida.

A principal maneira de evitar uma crise começa pela construção de um relacionamento com os seus *stakeholders*, seja através de ações de comunicação, de governanças, ou de sustentabilidade. Também há o fato da organização ser transparente, mostrar boas ações e apoiar grupos oprimidos, mostrando compaixão e empatia para com a sociedade.

O outro fator destacado para a prevenção de crises é ter e executar constantemente uma auditoria de vulnerabilidade, isto é, sempre estar analisando as possíveis reações de cada ação executada pela organização, para que não ocorra nenhum tipo de surpresa e prejudique o andamento do planejamento e das estratégias da organização.

Com o andamento perfeito dessa auditoria, todos os cenários de crises serão analisados e a resposta da organização se torna bem mais rápida e assertiva, mostrando preparo e cuidado para lidar com essa situação.

Em seguida, temos a etapa que analisa o tempo durante a crise. Nessa etapa, é mostrado o gerenciamento real da crise e avaliação e mitigação dos impactos que a mesma pode causar para a organização.

A primeira tarefa a ser realizada em uma crise é montar um comitê que irá trabalhar em sua mitigação e desenvolver estratégias a fim de sanar os problemas ocorridos, buscando a reparação da imagem organizacional. Esse comitê deve ser composto por um porta-voz da organização, pela assessoria de imprensa, por diretores da organização, assessoria jurídica e representantes da segurança das informações.

Além desses membros, o comitê pode precisar da ajuda de outras áreas, como comunicação, atendimento e suporte à sistemas e plataformas *online*. Logo, seus representantes devem estar preparados e aptos a ajudar caso seja necessário.

Esse comitê deve seguir alguns passos para a execução perfeita da solução dos conflitos e mitigação da crise para a organização. Primeiramente, o comitê deve definir e delimitar o problema a ser enfrentado. Isso deixa a solução mais fácil de ser concluída e evita um trabalho inútil pensando em problemas que nunca existiram ou que não fazem parte dessa situação. Em seguida, deve-se levantar as informações relevantes para o momento, conversar com as pessoas diretamente afetadas e causadoras da crise para saber o que realmente ocorreu, além de bloquear as notícias falsas.

Com essa etapa concluída, o próximo passo será centralizar a comunicação pelo porta-voz da organização. Isso demonstra autoridade e também mostra que a organização está realmente preocupada com o conflito, além de evitar que informações erradas sejam reproduzidas e prejudiquem a organização. É importante aumentar a frequência do repasse das informações para demonstrar o interesse da organização em resolver essa situação desagradável.

Continuando, a organização deve definir a mídia e a estratégia que serão utilizadas para a solução desse conflito. Cada mídia diferente demanda uma estratégia diferente, portanto, a escolha deve ser planejada de acordo com as necessidades.

É preciso antecipar o pensamento e as ações dos jornalistas para elaborar e reproduzir boas respostas e, assim, construir um bom relacionamento com a mídia e acelerar o processo de reparação da imagem organizacional.

Realizar uma comunicação direta com os afetados pela crise ajuda a entender e a chegar em soluções para esse conflito, além de demonstrar afeto e compaixão com a situação passando uma imagem positiva da organização.

Por fim, a organização deve manter a rotina normal do trabalho para a crise não afetar outros setores e acabar criando novos problemas. A rotina também demonstra estabilidade e controle da organização para quem estiver acompanhando a situação.

É fato que aparecer nas mídias é uma ferramenta muito útil para a solução de uma crise, mas é preciso um certo preparo para não aumentar ainda mais o problema, além de ter uma boa relação com os jornalistas e com os públicos afetados.

Esse treinamento para aparecer na mídia é chamado de *Media Training* e consiste no aperfeiçoamento de algumas habilidades e conhecimentos, sendo eles: pensar em uma lista provável de perguntas dos jornalistas; preparar respostas adequadas para essas perguntas; simular previamente as respostas para corrigir erros de entonação e gramática; eliminar qualquer duplo sentido nas frases; evitar termos técnicos e estrangeirismos, deixando as respostas simples e fáceis de serem entendidas por todos; usar roupas adequadas para a entrevista; usar imagens e dados como forma de comprovar situações e mostrar a realidade; e estar focado em transmitir as mensagens chave, isto é, aquilo que realmente importa para a situação.

Uma poderosa estratégia que também pode ser utilizada no tratamento de um conflito é a adequação do público interno. Para Rosa (2003, p. 385):

[...] até pelo fato de uma crise de imagem ser normalmente algo público, a reação natural é priorizar a comunicação com o público externo. Mas, é importante ter em mente que o público interno não é apenas um público, especialmente numa crise. É também uma poderosa mídia.

Repassar informações importantes sobre a crise aos colaboradores dessa organização em conflito é uma estratégia eficiente para evitar o surgimento de boatos e informações falsas, já que é quase impossível bloquear a transmissão de informações internas para o público externo. Logo, os colaboradores agiriam no repasse das informações corretas e seriam um aliado no processo de reconstrução da imagem organizacional.

Não tem como evitar que alguma pessoa próxima a um colaborador o pergunte sobre a situação dentro da organização, logo, é preciso estar preparado e entender sobre o assunto para não atrapalhar ainda mais na resolução do conflito.

Junto a isso, indica-se o auxílio a pequenas lideranças dos corredores com informações essenciais sobre a crise, para repassar a situação a todos os funcionários e, também, a orientação para essas pequenas lideranças para controlar o fluxo de informações em suas seções, evitando que alguma mentira ou informação sigilosa saia da organização para o público externo.

Uma última recomendação e estratégia para não piorar a situação durante uma crise é saber lidar com críticas e pautas negativas da mídia e do público afetado. Quando uma pauta negativa, como uma denúncia, por exemplo, aparecer em uma mídia, é aconselhável que a organização se posicione sobre o assunto de uma maneira que possa auxiliar na apuração da mesma.

É preciso evitar a omissão nessas pautas, não faltar com respeito ou desqualificar o jornalista, nunca apagar nenhuma pauta negativa em redes sociais e sempre buscar a resolução do problema junto ao público afetado.

Uma organização que se propõe a ajudar e a pedir desculpas sobre seus erros, acelera o processo de reconstrução de sua imagem organizacional e também transforma o que seria algo negativo em positivo, ou seja, consegue tirar vantagem dessa situação e reverter a pauta negativa.

Se uma organização se omite perante uma pauta negativa, ela permite que o jornalista possa escrever qualquer coisa, já que ele não possui os dois lados da história, afirma Corrado (1994).

Por fim, é alcançado o tópico que aborda os procedimentos e estratégias envolvidas na fase pós-crise. Nela, o foco deve ficar na recuperação da imagem organizacional junto à mídia e ao público afetados, assim como a organização deve aprender e tirar algo de proveitoso desse conflito.

Para as lições aprendidas, a organização e o comitê da crise devem fazer uma avaliação rigorosa de tudo o que aconteceu desde o pré-crise e buscar formas de evitar que esses erros aconteçam no futuro, além de buscar o que foi positivo nesse processo e adequá-lo ao cotidiano da organização como uma ferramenta poderosa na prevenção de futuras crises.

Deve-se, também, conforme aponta Kunsch (2003), observar o controle dessas ações para analisar se existe ou não um desvio do planejamento na execução das ações do processo. Além de observar esses desvios, faz-se necessário identificar todas as ações realizadas e os seus graus de êxito.

Em uma última avaliação do processo, é preciso medir a efetividade das ações propostas e executadas para a resolução da crise. Nessa avaliação, Tavares (2000) indica ser necessário observar o quão distante ficou o planejamento das ações e os seus resultados adquiridos. Para complementar tal ação de mensuração, é preciso observar a estimativa financeira que a crise impactou, analisar os gastos e as perdas econômicas para a organização. Em ambientes digitais, que envolvem cliques, acessos e visualizações, é necessário também analisar essas variáveis para mensurar uma perda no destaque da organização.

Após todo esse processo de avaliação e controle do processo de gestão da crise, é preciso construir um novo planejamento a fim de recuperar a imagem organizacional e aproveitar tudo que for de positivo dessa situação para criar uma oportunidade de reconciliação e fortalecimento da organização. Quando ela aprende com a crise e a usa para se reinventar, é possível dizer que uma oportunidade foi aproveitada dentro de toda essa confusão e que a organização sai fortalecida e revigorada desse conflito.

Após a apresentação de todos esses conceitos, como imagem, reputação, marketing e gestão de crise, o próximo capítulo irá contextualizar e abordar uma crise vivida pela organização *Riot Games*, situação essa que é o foco deste trabalho. Junto com essa apresentação, também será realizada uma análise da crise pela ótica do Manual da Abrapp, mostrando os passos realizados e as falhas ocorridas no processo.

5 A CRISE ENVOLVENDO A MEIA-TEMPORADA DE 2018

Neste último capítulo, considerando o foco deste estudo, será contextualizada e analisada a crise envolvendo as mudanças da Meia-Temporada desse ano, assim como os motivos de suas ocorrências as ações da comunidade e as reações da organização.

Para realizar esse objetivo, será utilizado o Manual da Abrapp como um guia teórico e cronológico, envolvendo as questões das fases antes, durante e após a crise, medidas que devem ser tomadas e como funcionou a estratégia da organização.

5.1 Contextualização

Para evitar que o jogo fique estagnado em um modelo com poucas estratégias e maçante para os jogadores, existem atualizações frequentes (em média a cada 14 dias). Tais aperfeiçoamentos buscam proporcionar algumas alterações em alguns campeões, personagens utilizados pelos jogadores e que são responsáveis pelas grandes ações do jogo como destruir tropas e construções inimigas, e itens, visando uma rotação no modo de se jogar e de ganhar o confronto.

As mudanças menores, que interferem apenas em detalhes dos campeões ou que servem para aprimorar um pouco um modelo de estratégia, acontecem constantemente durante as atualizações e, geralmente, não precisam de anúncios ou aceitação da comunidade.

Porém, existem dois períodos destinados às grandes mudanças que ocorrem no jogo, chamados de Meia-Temporada ou Final de Temporada. Nesse tempo não acontece nenhuma competição oficial e, portanto, os jogadores, tanto profissionais como casuais, possuem mais tempo para conhecer as novidades e se adaptar a elas.

Mesmo sendo grandes mudanças, as quais prometem deixar o jogo mais dinâmico e versátil, elas acabam mudando somente um dos pilares fundamentais do jogo, que são as funções dos jogadores. Não acontece de mudar mais de uma função simultaneamente, para não deixar o jogo desorganizado e não confundir a mente dos jogadores.

No entanto, mudanças excessivas aconteceram na Meia-Temporada de 2018, quando a produtora do jogo mudou, em menos de um mês, a estratégia e a jogabilidade de 80% das funções do jogo, deixando apenas uma intacta.

Nesse conturbado mês de maio de 2018, a *Riot Games* promoveu diversas transformações no jogo, tais como: alterar a forma de construção dos itens e das habilidades dos campeões da rota central (na atualização 8.9); modificar o sistema de obtenção de ouro e experiência da selva (8.10); enfraquecer os campeões da rota inferior; mudar os itens de ataques críticos (8.11); e remover uma estratégia dominante da rota superior que fortalecia as tropas aliadas através de um item chamado Flâmula do Comando (8.12).

O resultado de todas essas misturas foi um momento sem precedentes na história do jogo, pois as estratégias comuns de cada rota haviam se perdido e era aceitável testar campeões diferentes para avaliar a nova proposta definida pelas atualizações. O vídeo correspondente ao da Figura 4 apresenta a insatisfação dos jogadores frente à confusão gerada por tais substituições, expondo críticas ao enfraquecimento dos atiradores na rota inferior e à valorização dos magos na equipe.

Figura 4 - Sem mais atiradores na equipe



Fonte: <https://www.youtube.com/watch?v=4z5AtYhbOwI> (2018)

A figura representa o símbolo dos atiradores sendo excluído das composições e do jogo, e mostra um campeão mago que chegou para tomar o seu lugar na estratégia. E o texto não poderia ser mais contundente nesse aspecto. “Se você é novo na atualização 8.11, veja o que mudou e se adapte a isso!”

Além desse vídeo, saíram muitos outros, inclusive feitos por jogadores profissionais como *Doublelift*, ou até mesmo um desabafo do *Faker*, considerado o melhor jogador da história do jogo. Junto dos vídeos, a comunidade começou a demonstrar a sua insatisfação com as mudanças recentes nos fóruns oficiais, manifestando-se por meio de mensagens contrárias às alterações realizadas, assim como através do *Reddit*, ferramenta utilizada para comentar as novidades sobre qualquer assunto.

Pouco tempo após essas modificações, houve o recomeço dos torneios competitivos e os jogadores profissionais demonstraram estar tão surpresos quantos os casuais. Na primeira rodada do CBLol aconteceram escolhas inesperadas, tais como magos e lutadores presentes na rota inferior, lugar que antes era exclusivo aos atiradores. As variedades dos campeões foram significativamente grande, gerando uma desordem sobre as estratégias a serem utilizadas e dificultando o entendimento sobre qual seria a composição dominante daquela fase caótica.

5.2 Pré-crise: reputação arranhada

Existem dois fatores que precisam ser avaliados em uma situação de pré-crise, de acordo com o manual da Abrapp: o processo de construção de imagem e reputação da organização e se ela possui um planejamento de gestão de riscos, isto é, descobrir com antecedência se uma crise pode começar e quais os seus motivos.

Analisando a imagem e reputação da *Riot Games*, é possível levar em consideração que uma crise desse tamanho estava prestes a acontecer a qualquer momento. Nos últimos três anos, a organização vem passando por um processo interno turbulento, causando problemas na tomada de decisões importantes para o jogo, além de conflitos pessoais entre a equipe de funcionários.

Cada vez mais se questiona sobre o método utilizado pela empresa para o balanceamento de campeões e itens, o qual é acusado de beneficiar apenas os campeões favoritos da organização, deixando a opinião do público fora dos planos.

Os novos recursos do jogo, como mapas e eventos comemorativos, também vêm sendo motivos de reclamações, pois a qualidade e a criatividade estão decaindo e a comunidade não está satisfeita com essas decisões.

O acordo entre a *Riot Games* e a *Tencent*, uma empresa gigante do ramo da comunicação da China, também é visto como negativo, pois a empresa chinesa é conhecida por favorecer jogadores que pagam dinheiro real em seus jogos. Algumas das novidades do *League of Legends* favorecem bastante quem consegue pagar por elas, logo o jogo é acusado de estar se tornando um *pay-to-win* (pague para vencer) em eventos e ações comemorativas.

Todas essas decisões levaram a organização produtora do jogo a possuir uma reputação arranhada e uma imagem autoritária e ambiciosa pelo dinheiro dos fãs, fazendo com que uma crise de relacionamento com os jogadores se torne muito mais fácil de ocorrer.

O outro ponto a ser analisado é a auditoria de vulnerabilidade. Para mensurar as possíveis consequências de suas ações no que tange ao balanceamento das estratégias do jogo, a organização possui um servidor de testes interno e um externo. No servidor interno são testadas as ideias e conceitos de campeões e itens, a possibilidade de um conteúdo ser criado e se o motor gráfico do jogo tem capacidade de executar tais novidades. Já no externo, as mudanças quase prontas são lançadas para que uma quantidade mínima de jogadores possa testar e avaliar com um *feedback* sobre essas alterações e criações.

Porém, o problema desse servidor externo é que ele fica localizado nos Estados Unidos e tem capacidade limitada de membros. Ou seja, pessoas de outras regiões do mundo possuem problemas de latência, que é a velocidade de transferência de dados, o que os desfavorece na medida em que tais jogadores precisam se adequar ao idioma inglês e concorrer em par de igualdade com outros membros para poderem participar dos testes.

Portanto, é comum a ocorrência de outros processos de testes antes das modificações chegarem nos servidores principais do jogo, uma vez que essas avaliações não representam totalmente a opinião da comunidade.

No entanto, foi esse erro nas avaliações iniciais que permitiu que a aprovação da mudança massiva nos atiradores do jogo chegasse ao servidor final. A partir disso,

iniciou-se iniciou toda uma sequência de ações da comunidade que culminaram na crise de relacionamento mais grave da história do jogo e da organização.

5.3 A crise: comunidade unida

Com a insatisfação alcançando níveis alarmantes e extremos, a comunidade começou a cobrar o posicionamento dos jogadores profissionais sobre as mudanças da Meia-Temporada e alguns nomes lideraram essa iniciativa, como *Doublelift* e *Voyboy*, ambos estadunidenses.

Voyboy (2018) foi mais contido e criticou algumas alterações em texto publicado via página pessoal no *Twitter*, mas ainda assim deu créditos para a organização e pediu calma aos jogadores, incentivando uma maior compreensão sobre as mudanças e um novo olhar acerca da reconstrução do jogo.

Já *Doublelift*, conhecido por agir com muita paixão pelo jogo e sendo um fã-jogador, se aliou à comunidade e lançou um vídeo contendo sérias críticas no desenvolvimento do jogo e na filosofia da organização. O vídeo se chama “Os pontos fracos de um jogo em constante evolução (*League of Legends*)” e todas as suas falas foram descritas no Anexo A desse estudo, e o link deste vídeo está nas referências.

Os principais tópicos sobre o jogo que o membro profissional aborda no vídeo são: a queda da sua popularidade; tempo escasso para os jogadores profissionais interagirem com a comunidade; sua constante evolução, resultando em tempo excessivo de treino para conhecer as novas mudanças; a polêmica sobre a recriação do campeão *Aatrox*; entre outros exemplos ao comparar o jogo em questão com os demais existentes no mercado e que possuem menos atualizações.

Ele começa o vídeo falando sobre a diversão e dos objetivos dos jogadores dentro do jogo, que seria se especializar em um pequeno nicho, diante dos mais de 140 campeões existentes. Essa visão de *Doublelift* é comprovada com uma fala de um profissional importante e renomado dentro da produtora, Greg Street, que pensa da mesma forma e mostra que a especialização é a ferramenta da diversão e responsável por melhorar as habilidades dos fãs.

Terminando esse tópico, o vídeo aborda a questão polêmica do *Aatrox*, que foi um campeão esquecido no cenário profissional desde o seu lançamento em 2013. Esse campeão era um dos menos escolhidos e lembrados pela comunidade, o que

levou à produtora a pensar em estratégias que o tornasse mais atrativo. Logo que suas mudanças foram anunciadas, *Aatrox* se consolidou como um dos mais poderosos duelistas do jogo devido ao enfraquecimento de seus rivais e começou a ser uma escolha dominante no cenário profissional.

No entanto, essa situação se tornou constrangedora, pois os jogadores começaram a questionar as mudanças que seriam realizadas no campeão e a pedir para que fosse criado um novo campeão com essas novas habilidades, já que essa era a primeira vez que o *Aatrox* era uma escolha viável no jogo. Decidida a continuar com o seu planejamento, a produtora ignorou as opiniões da comunidade e implementou as mudanças no duelista no final da Meia-Temporada de 2018.

Após isso, *Doublelift* entra no assunto da constante atualização do jogo. O jogador cita que, um grande ponto negativo dessa filosofia, é o sentimento de perda de tempo no jogo quando algo que você se especializa é simplesmente removido. O profissional demonstra que esse sentimento é mais forte que o sentimento da vitória e mostra uma ligação disso com os comerciantes, que utilizam dessa técnica para impulsionar as vendas de seus produtos.

Para fortalecer o seu ponto de vista, o jogador evidencia exemplos de outros jogos, como o *Super Smash Bros*, que ficam por muito tempo sem alterações, sendo a comunidade a responsável em criar novas estratégias para não deixar o jogo se estagnar. Porém, ele também mostra o exemplo contrário, isto é, quando um jogo que raramente recebe atualizações passa a iniciar esse processo com maior frequência, pode gerar insatisfações na comunidade.

Jogos que passam por atualizações contínuas num curto espaço de tempo sofrem de um problema de identificação com os jogadores. Não há tempo suficiente para que uma estratégia seja dominada e utilizada em seu benefício. Sempre que algo começa a ser polido com essa intuição, uma modificação surge e o processo precisa ser refeito desde o começo, pois os fatores importantes daquela estratégia já não são mais os mesmos.

Esses problemas não atrapalham somente os jogadores casuais, mas também os profissionais, que precisam ficar treinando por muito tempo para entender ao máximo do jogo e poder adquirir vantagens sobre os seus oponentes nas competições. Além disso, essa rotina extensa de treinamentos inviabiliza a interação

dos profissionais com a comunidade, atrapalhando as explicações sobre os macetes do jogo e a criação de laços amigáveis, de modo a ajudar na promoção do jogo.

Todos esses fatores citados no vídeo do *Doublelift* ajudam a construir uma má reputação da organização com a comunidade e com novos jogadores, fazendo com que o número de jogadores tenda a diminuir e tornando mais difícil arrumar novos jogadores para substituir os antigos.

Esse vídeo viralizou muito rápido e ficou conhecido por todas as comunidades regionais do jogo, provocando furor e uma união dos jogadores contra essa filosofia de mudanças e atualizações constantes da *Riot Games*.

Não foi possível mensurar o impacto financeiro que essa crise causou para a produtora, pois esses dados não foram divulgados abertamente para o público. A estranheza que todas essas alterações causaram fez com que a audiência dos torneios oficiais ficassem estáveis ou até crescessem um pouco, muito pelo fato de curiosidade dos jogadores em relação às atitudes que seriam tomadas pelos jogadores competitivos profissionais.

5.4 Gestão de crises da *Riot Games*

Diante da situação abordada no tópico acima, a organização se viu em um momento de crise e pôs em ação o seu planejamento para situações delicadas como essa. Usando como base o manual da Abrapp, o primeiro passo a ser definido foi escolher o porta-voz da organização para esse caso. Como o vídeo citava vários “erros” estratégicos da produtora no que tange ao pensamento sobre o futuro e a execução do jogo, o escolhido para representar o discurso e o pensamento da organização foi o designer-chefe da *Riot Games*, Greg Street, ou “*Ghostcrawler*” como é conhecido pela comunidade.

Para a construção da resposta e da reação da produtora a essa manifestação da comunidade, continuando as recomendações sobre gestão de crise, Greg delimitou quais seriam os problemas discutidos, mais especificamente aqueles que o *Doublelift* aponta em seu vídeo. Assim, ele foi atrás de materiais que pudessem fortalecer o seu ponto-de-vista e chamou toda a responsabilidade daquela situação para si.

Após definir o porta-voz e o comitê dessa crise, é preciso escolher um meio para ser utilizado em suas ações e adaptar suas estratégias para ele, evitando erros conceituais e de acesso das suas mensagens.

Uma de suas decisões foi realizar uma postagem no fórum oficial do jogo, rebatendo os problemas que o vídeo mostra sobre a “estratégia” mercadológica do *League*. Essa foi uma escolha estratégica, uma vez que o fórum é um espaço aberto para discussões como essa e é utilizado pelos jogadores, que são os maiores afetados por todo esse debate.

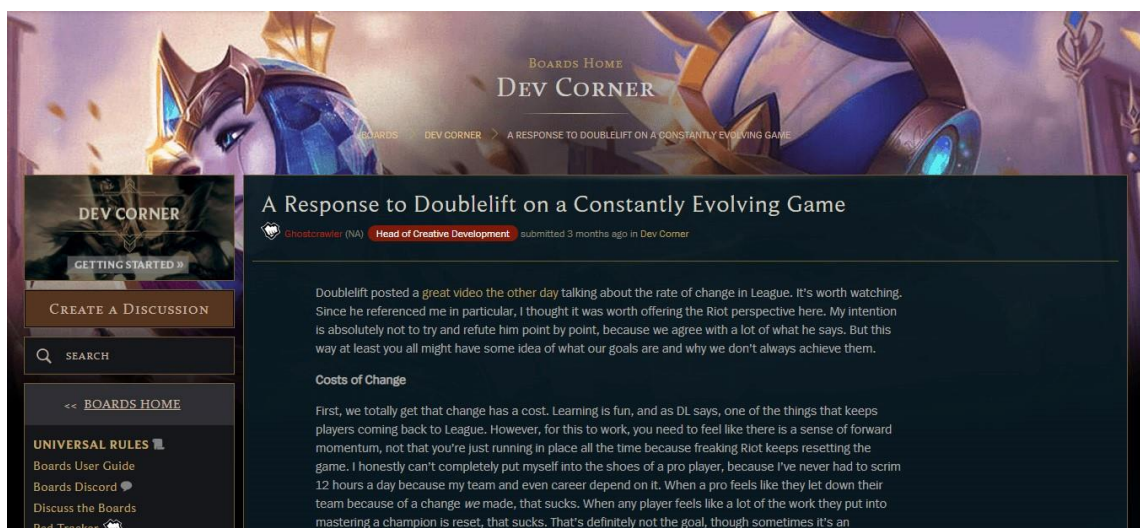
Ressalta-se que tal atitude é considerada previamente programada, pois, o fórum, que é atrelado ao site do jogo, é o meio oficial de repasse de informações da organização. Além disso, os jogadores puderam também endossar a discussão com novos fatos e argumentos, deixando a reflexão mais crítica e abrangente.

Porém, a quantidade de pessoas que utilizam o fórum é realmente grande e uma discussão em que todos possam ser ouvidos e participar do diálogo é deveras complicada. Logo, o discurso oficial da produtora agiu mais como um direito de respostas do que uma discussão sadia acerca do futuro do jogo e da organização, além dele ter sido realizado apenas uma única vez, não tendo uma continuação da discussão por parte da *Riot Games*, ignorando a seção sobre comunicação frequente e constante do manual.

Embora todo esse acontecimento tenha sido relevante para a organização como um todo, as outras equipes pouco participaram desse “debate” e continuaram realizando suas tarefas rotineiras, demonstrando a continuidade do trabalho da organização e reforçando o entendimento de que ela tinha um planejamento para aquilo que estava ocorrendo, seguindo à risca as recomendações para situações como essas.

No que tange ao seu discurso, que pode ser visto parcialmente na Figura 5 e apresentado em sua íntegra e traduzido no Anexo B, Greg afirmou que a sua intenção não era de desmerecer o conteúdo do vídeo para mostrar que a organização repudiava aquilo, mas sim mostrar o seu lado da história para explicar o motivo de tais coisas acontecerem dessas maneiras.

Figura 5 - Parte do discurso da Riot Games



Fonte: GHOSTCRAWLER, 2018.

Ao longo de seu texto, ele debate todos os assuntos cruciais que *Doublelift* apontou em seu vídeo, como: as mudanças mais lentas; o motivo de se ter uma atualização constante; as alterações recentes que foram questionadas; as causas inesperadas das mudanças; o pensamento competitivo; e as atualizações de campeões antigos ou defasados.

Em seu primeiro tópico, Greg fala sobre o processo contínuo de aprendizagem e como isso ajuda os jogadores a terem a sensação de progresso e evolução em suas mecânicas e habilidades. As intenções das mudanças nunca são de apagar todo o processo de uma evolução para forçar os jogadores a sempre começarem novamente, mas que isso pode ser inevitável em alguns casos. Longe disso, para ele, as mudanças devem sempre buscar uma melhoria para o jogo e para a mentalidade dos jogadores.

No próximo tema, ele mostra que a filosofia da organização é estar sempre se atualizando, ideia que veio da mente dos criadores da organização. A possibilidade de estagnação do jogo é condenada seriamente pela produtora e por isso eles realizam mudanças constantes no jogo. Greg também mostra que não encontra nada de errado nos outros modelos, apontando que isso é simplesmente uma escolha estratégia e filosófica da organização.

Sobre as mudanças recentes que foram implementadas no jogo, o designer-chefe afirma que essa grande quantidade de novidades foi um excesso e que o planejado não era esse, mas sim lançar suavemente todos os conteúdos para poder

revisar cada um de forma eficiente e melhorá-los conforme a resposta da comunidade. Mas, o que ocorreu foi justamente o contrário, pois a Meia-Temporada acabou atraindo uma gama muito grande de mudanças impactantes. Com isso, os jogadores, diante de tanta informação, não conseguiram avaliar os resultados do processo.

O impacto da reação do público foi tão negativo e em grandes proporções, que levou ao cancelamento da última série de mudanças que estava programada para acontecer, assim como uma revisão, por parte da organização, do cronograma dos lançamentos para o restante dessa temporada.

No que tange aos impactos colaterais das mudanças, Greg disse que elas ocorrem de maneira intencional, mas que o resultado nem sempre é o esperado, pois, o servidor de testes externos não corresponde tão bem quanto ao servidor interno. Para ele, os desenvolvedores possuem um ótimo pensamento sobre as mudanças e seus impactos, mas os poucos jogadores que realizam os testes não conseguem sentir totalmente esses impactos e avaliar de maneira acertada o que precisa mudar ou não. O designer-chefe afirma ainda que a intenção da mudança era a de enfraquecer a classe dos atiradores, mas não de torná-la completamente inviável a ponto de comprometer a experiência de seus adeptos.

Já no último tópico, Greg afirma que as mudanças e alterações que ocorrem em campeões antigos, defasados ou extremamente fortes, são um mal necessário para a estabilidade e o bem-estar do jogo. As pessoas que ficam tristes por essas mudanças são incrivelmente menores do que as que ficam muito satisfeitas com isso. Em tese, esses campeões estariam atrapalhando o funcionamento do *League* e estariam comprometendo a experiência de muitos jogadores, logo eles precisam passar por mudanças para que isso deixe de acontecer.

Esse discurso criado pelo porta-voz da organização foi a principal ferramenta utilizada pela produtora para acalmar os ânimos causados pela euforia do vídeo, além de se configurar em um espaço significativo para o estabelecimento de diálogo e de repasse de valores e objetivos com a comunidade. Diante disso, foi possível mostrar aos jogadores como as coisas ocorrem e como devem ocorrer no futuro. Essa oportunidade é muito valiosa para qualquer organização, pois ela permite evidenciar a essência da empresa e suas intenções por trás de suas ações.

5.5 Pós-crise: consequências e lições aprendidas

A situação gerada por toda essa série de acontecimentos foi grave, mas não a ponto de causar qualquer dano sério e irreversível para a organização e para o jogo. Passados alguns meses, a estabilidade voltou a ser rotina e a aproximação do Campeonato Mundial da modalidade direcionou todas as atenções para si.

Destaca-se que este tópico abordará tudo o que ocorreu após a divulgação desse discurso defensivo da produtora, as consequências da crise, oportunidades que surgiram e o que mudou ou precisou ser alterado para atender às necessidades dos públicos afetados pela crise, que eram os jogadores profissionais e casuais, fatores estes que são explicitados como importantes para esse período pelo manual da Abrapp.

Quando o designer-chefe, Greg Street, redigiu e divulgou aquele discurso, os fãs do jogo ficaram momentaneamente apreensivos, pois a organização por trás de *League* não possui como costume demonstrar publicamente o *feedback* que recebe dos seus jogadores. Até mesmo em interações e debates nos fóruns é difícil ver um funcionário da produtora dialogar e expressar sua opinião publicamente.

Isso demonstra uma certa preocupação com o andamento do jogo e da experiência proporcionada aos jogadores a partir dele. Mesmo discordando em diversos aspectos, a resposta de Greg foi pacífica, sendo isso um ponto de exceção no tratamento de figuras públicas pela empresa.

Existem vários casos que a *Riot Games* é agressiva e até opressora contra certos comportamentos, como no caso de atitudes tóxicas causadas por jogadores profissionais em jogos casuais durante a preparação do Mundial, que rendeu multas para quase 20 atletas, retratado no portal de notícias Techtudo (2018) ou também na situação de um jogador tóxico que teve mais de 30 contas banidas e alega ter sido perseguido por quase 2 anos por funcionários da produtora, noticiado pelo site especializado em notícias sobre jogos, Compete (2018).

Quando esses dois fatores vieram à tona, a comunidade ficou muito surpresa, pois ela já aguardava o pior ou pensava que seriam ignorados mais uma vez. Mas, o discurso conciliador do designer-chefe acalmou muito a euforia dos fãs e diminuiu a intensidade do conflito a ser resolvido.

Esse novo modelo de respostas para os fãs e adeptos do jogo é certamente a lição mais valiosa que a organização tem a levar dessa crise. É claro que ela também aprendeu na prática o impacto do excesso de mudanças e observou o esforço que os jogadores competitivos fazem para manter a popularidade e a diversão desse jogo sempre altas.

Deve-se apontar, também, que muitas das mudanças abusivas contra os atiradores foram revertidas ou adaptadas, a fim de manter saudável e funcionando ambas as estratégias de composição, seja com magos ou com lançadores de munição. Junto a essas alterações, a *Riot Games* prometeu diminuir o fluxo das mudanças e condensá-las em um único lançamento nos períodos fora das competições, como final e meio das temporadas.

A conduta amigável foi implementada na cultura organizacional da produtora e transmitida para as suas filias ao redor do globo, tanto que, cerca de duas semanas depois, a filial brasileira lançou um vídeo, transcrito no Anexo C e seu link consta nas referências, convocando os jogadores a dialogar com a organização pelo fórum oficial, abrindo espaço para discussões e mostrando o seu projeto ambicioso para o futuro do jogo.

Essa ação mostra um aspecto importante desse período pós-crise, que é a transformação de uma situação indesejável em uma oportunidade para a organização. “Graças” a esse embate entre jogadores e produtores, a comunicação e a relação de confiança entre eles cresceu e ambos os lados tiveram seus ganhos pessoais.

Por fim, a crise foi ganhando espaço e crescendo por causa de escolhas erradas na filosofia e estratégia da produtora, além de ter um planejamento ruim na execução das novas tarefas e recursos para o jogo. Portanto, para atingir tais melhorias e evitar passar por isso novamente, era preciso mudar. Greg foi remanejado para uma nova diretoria dentro da produtora enquanto o cargo de designer-chefe foi repassado para Andrei Van Roon, conhecido como “*Meddler*”.

Ghostcrawler já havia acumulado um grande número de problemas dentro de seu antigo trabalho como designer-chefe da produtora de jogos *Blizzard-Activision*, no qual ele trabalhava no jogo *World of Warcraft*. Essa reputação ruim dele começou a atrapalhar o andamento das discussões e do planejamento de *League*, logo isso foi um outro fator que culminou em sua troca de diretorias. Para mostrar o que estava

ocorrendo nessa situação, o próprio *Ghostcrawler* (2018) realizou uma postagem no fórum oficial do jogo noticiando essa troca de diretorias e o seu sucessor para o cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acostumada a ser mais incisiva em manifestações contrárias do público, a *Riot Games* certamente nunca tinha presenciado um momento como esse, no qual os seus fãs estavam se sentindo órfãos dentro do jogo.

O impacto das mudanças nos itens de acerto crítico e nos atiradores era esperado em menor escala, com um leve período de readaptação mas ainda assim tranquilo para os jogadores, mas em algum momento o seu precário servidor de testes iria deixar a organização despreparada para uma situação como essa.

O que era pra ser uma alteração que tinha como objetivo levar à reflexão dos jogadores em busca de novas estratégias, acabou forçando uma parte deles a jogar algo que não lhe agradava e sem poder contestar essa escolha, pois fora criado um desnível muito grande nas duas estratégias. A chance de um atirador contra um mago, ou até um lutador, agora era muito pequena e dependeria do outro jogador errar bastante para que seu jogo não virasse um desastre.

Com tudo isso, ficou nítido que a organização possuía um sistema de testes, tanto interno quanto externo, muito falho pois era muito comum que novos conteúdos cheguem ao jogo desbalanceados, e esse exemplo foi o ápice disso. O número restrito de pessoas com acesso aos testes compromete o andamento do jogo, pois não acaba compreendendo todas as interações possíveis das alterações e das adições ao jogo, deixando um fator surpresa e de criatividade que, geralmente, é explorado pelos jogadores quando é lançado.

A escolha de Greg Street, designer-chefe do jogo e da organização, para ser o porta-voz da comunicação durante a crise foi uma decisão acertada pois, tudo o que estava sendo discutido ali eram decisões responsabilizadas por ele, ou seja, que dependem de sua avaliação e aprovação para acontecer, isso quando não partem diretamente dele.

Se tudo o que mudou no jogo foi por causa dele, desde a mudanças das runas reforçadas até chegar na Meia-Temporada, o mais justo seria a sua presença como representante da organização perante ao público. Além disso, o seu cargo como chefe lhe confere responsabilidades em situações de crise.

Ao utilizar o fórum oficial do jogo como espaço de resposta mostra uma preocupação com a opinião de seus jogadores e facilita a visualização deles, já que

não precisam ir até um outro site para achar a solução disso. Além disso, esse espaço foi criado justamente para servir como uma ponte para a comunicação entre organização e jogadores.

Se o discurso fosse escrito no *Reddit*, onde grande parte das discussões ganham destaque, seria um descaso com as ferramentas oficiais do jogo, mostrando que elas não são tão importantes para o desenvolvimento da crítica.

Os acertos, no entanto, acabam aqui. A sequência dessa crise foi uma série de erros da organização, que já são conhecidos de longas datas pelos jogadores. A *Riot Games*, como de praxe, não tem o costume e a cultura de ser participante ativa em seus fóruns, com a desculpa de não interferir e nem manipular a opinião crítica dos jogadores. Porém, ela acaba sendo muito omissa, parecendo nem sequer se importar com as discussões que ocorrem nos fóruns.

Isso não foi diferente nem quando o diálogo partiu deles. Após criar e divulgar o seu discurso filosófico sobre as estratégias criativas da organização para o jogo, o assunto foi declarado como solucionado para a organização, de modo externo, tanto que houve apenas três respostas oficiais no tópico da resposta.

Essa atitude confirma a reputação de ser autoritária da organização e mostra que ela dificilmente volta atrás de uma decisão, mesmo que errada. Mas esse comportamento já é bastante conhecido, tanto que o que chocou mesmo os jogadores foi o modo sereno e evitando o embate no discurso da sua resposta. Se a organização fosse mais ríspida e fechada, como costumava ser, essa crise poderia ter sido bem maior e acarretado em sérios problemas.

Parece contraditório tudo isso, mas o designer-chefe procurou mostrar o outro lado dessas alterações sem precisar desqualificar a atitude da comunidade como um todo, mesmo que não tenha entrado em um diálogo após isso.

A principal falha dessa gestão ainda estava por vir, a omissão global. Toda essa situação embaraçosa aconteceu na comunidade da América do Norte, porém a globalização permite que informações, principalmente negativas, percorram o globo muito rapidamente. Logo, toda a comunidade do jogo, em todas as outras regiões, demonstraram apoio a comunidade norte-americana e se sentiram representados por suas ações. Mas o mesmo não aconteceu com a organização, pois apenas a equipe dos Estados Unidos se manifestou.

Essa omissão das outras filiais em outras regiões deixou a situação ainda mais complicada pois, mostrou que apenas o que é discutido na região da matriz parece ter importância para a organização, além de explicitar a submissão das filiais em relação a matriz. Esse comportamento desestimula as outras comunidades do jogo e estremece a relação de confiança dos jogadores com a organização.

Tanto que, a filial brasileira teve que produzir um vídeo independente, cerca de três semanas após os fatos, para tapar os estragos dessa crise e tentar uma reconciliação com a comunidade brasileira. Esse vídeo mostra que a organização estava bastante preocupada com a quebra da confiança nas outras regiões. Foi um *mea culpa* explícito.

Esse vídeo serviu também como um indicativo do que estava sendo planejado para o futuro. Reconheceram os seus erros de planejamento dessa temporada, assumiram uma nova postura para o próximo ano e mostraram o caminho das mudanças.

Estes erros não saíram impunes internamente, e para poder se comprometer a seguir essa nova filosofia, era preciso mudar lá dentro também. A troca do designer-chefe foi o início da representação da mudança que prometeram seguir.

Diante de tudo isso, conclui-se que a organização possuía um planejamento bastante ambicioso para o seu jogo, que mudaria bastante a sua identidade e o manteria atualizado, porém ela não tinha nenhuma impressão ou previsão do que poderia ocorrer de fato se ela realizasse o seu planejamento.

Tanto que, as coisas saíram do controle muito rapidamente, e ela precisou ainda cortar mais uma série de mudanças que estavam programadas para acontecer, e precisou repensar toda a sua estratégia para o próximo ano.

Realizar mudanças drásticas podem acarretar em danos imensuráveis para uma organização, até mesmo de grande porte como a *Riot Games*.

Essa análise mostrou que a organização cometeu um grave erro na preparação de seu planejamento estratégico para o jogo: não tentou prever o comportamento de seus jogadores sobre as mudanças ocorridas. Sem essa previsão, ela não poderia ter planejado uma reação rápida para conter os indícios de uma crise, logo faltou competência sobre Relações Públicas na execução e planejamento. Toda essa bola de neve só foi formada por causa desse erro “teórico” na construção do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRATT, R. A new approach to the corporate image management process. **Journal of Marketing Management**, v. 5, n. 1, p. 63-76, 1989.

ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. (Ed.). **Research in organizational behavior**. Greenwich: JAI Press, 1985, p. 179-229.

ALMEIDA, A. Identidade, Imagem e Reputação organizacional: conceitos e dimensões das práticas. In: KUNSCH, M. (Org.). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. 2. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 215-242.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. **Definition of Marketing**. Chicago, 2013. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em: 04 out. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR. **Manual de gestão de crise e imagem**. São Paulo, 2015. Disponível em: http://www.abrapp.org.br/GuiasManuais/manual_gestao_criseeimagem.pdf. Acesso em: 09 ago. 2018.

BALMER, J.; GREYSER, S. **Revealing the corporation: perspectives in identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing**. Londres: Routledge, 2003.

BAUDRILLARD, J. **Para uma crítica da economia política do signo**. Tradução de A. Alves. São Paulo: Martins Fontes, 1972.

BERGER, P.; LUCKMAN, T. **A construção social da realidade**. Tradução de Floriano de Souza Fernandes. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BIRKIGT, K.; STADLER, M. **Corporate identity: Grundlagen, Funktionen und Beispielen**. Landsberg an Lech: Verlag Moderne Industrie, 1986.

CHAJET, C. Corporate reputation and the bottom line. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 1/2, p. 19-23, 1997.

CHRISTENSEN, L.; ASKEGAARD, S. Corporate identity and corporate image revisited: a semiotic perspective. **European Journal of Marketing**, Bradford, v. 35, n. 3/4, 2001.

COMUNICA EDUCAÇÃO. **Gestão de crise**. Bauru, 2011. Disponível em: <http://www2.faac.unesp.br/extensao/comunicaeducacao/gestaocrise.html>. Acesso em: 04 set. 2018.

CORNELL, B.; SHAPIRO, A. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial Management**, v. 16, p. 5-14, 1987.

CORRADO, F. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994.

DOUBLELIFT. **The Downsides of a Constantly Evolving Game**: League of Legends, 2018. 7 min, son., color. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=Phi-QLG_DJU>. Acesso em: 29 ago. 2018.

DOWLING, G. Managing your corporate image. **Industrial Marketing Management**, v. 15, p. 109-115, 1986.

FOMBRUN, C. Indices of corporate reputation: an analysis of media rankings and social monitor's rating. **Corporate Reputation Review**, London, v. 1, n. 4, p. 327-340, 1998.

G1 – O PORTAL DE NOTÍCIAS DA GLOBO. **Tiroteio em torneio de videogames na Flórida deixa três mortos, incluindo o atirador**. São Paulo, ago. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mundo/noticia/2018/08/26/centro-comercial-na-florida-e-alvo-de-tiroteio-diz-policia-local.ghtml>>. Acesso em: 04 set. 2018.

GARDBERG, N.; FOMBRUN, C. The global reputation quotient project: first steps towards a cross-nationally valid measure of corporate reputation. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n. 4, 2002.

GHOSTCRAWLER. A Response to Doublelift on a Constantly Evolving Game. **League of Legends**, Los Angeles, jun. 2018. Disponível em: <<https://boards.na.leagueoflegends.com/en/c/developer-corner/2pvn0ldJ-a-response-to-doublelift-on-a-constantly-evolving-game>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

GHOSTCRAWLER. Ghostcrawler Lane Swap / Queue Dodge / Whatever. **League of Legends**, Los Angeles, jul. 2018. Disponível em: <<https://boards.na.leagueoflegends.com/en/c/developer-corner/54ABrPUY-ghostcrawler-queue-dodge>>. Acesso em: 24 out. 2018.

GIOIA, D.; SCHULTZ, M.; CORLEY, K. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 63-81, jan. 2000.

HALL, R. The strategic analysis of intangible resources. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 2, p. 135-144, 1992.

JOHNSON, M.; ZINKHAN, G. **Defining and measuring company image**. In: Annual Conference of the Academy of Marketing Science, XIII, New Orleans, LA, abr. 1990.

KOLLAR, Phill. The past, present and future of League of Legends Studio Riot Games. **Polygon**, 2016. Disponível em: <<https://www.polygon.com/2016/9/13/12891656/the-past-present-and-future-of-league-of-legends-studio-riot-games>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

KOTLER, P.; KELLER, K. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KREPS, D.; WILSON, R. Reputation and imperfect information. **Journal of Economy Theory**, v. 27, p. 253-279, 1982.

KUNSCH, M. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LEAGUE OF LEGENDS. **O que é League of Legends?**, Los Angeles, 2016. Disponível em: <<https://br.leagueoflegends.com/pt/game-info/get-started/what-is-lol/>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

LEAGUE OF LEGENDS BR. **O presente e o futuro de League of Legends**. Los Angeles, 2018. 2 min., son. color. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=WmVbcnQY2QI&feature=youtu.be>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

MARKEN, A. Corporate image: we all have one, but few work to protect and project it. **Public Relations Quarterly**, v. 35, p. 21-23, 1990.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Price and advertising signal of product quality. **Journal of Political Economy**, v. 94, p. 796-821, 1986.

NEVES, R. **Crises empresariais com a opinião pública**: como evitá-las e administrá-las - casos e histórias. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PORTAL DA ADMINISTRAÇÃO. **Ciclo de vida dos produtos**, 2015. Disponível em: <<http://administracaograduacao.blogspot.com/2015/07/ciclo-de-vida-dos-produtos.html>>. Acesso em: 03 set. 2018.

PORTILLA, C. Mal comienzo para la escuadra chilena em el mundial deLeague of Legends. **Mouse**, 01 out. 2018. Disponível em: <<http://mouse.latercera.com/mal-comienzo-para-la-escuadra-chilena-en-el-mundial-de-league-legends/>>. Acesso em: 04 set. 2018.

PRATT, M.; FOREMAN, P. Classifying managerial responses to multiple organizational identities. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 18-42, jan. 2000.

PUIATI, J. Mundial de LoL 2018: jogadores são punidos por toxicidade. **Techtudo**, 2018. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/noticias/2018/10/mundial-de-lol-2018-jogadores-sao-punidos-por-toxicidade-esports.ghtml>>. Acesso em: 24 out. 2018.

ROSA, M. **A era do escândalo**: Lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem. São Paulo: Geração Editorial, 2003, p. 385.

ROX, M. League of Legends deve lucrar R\$5,65 bilhões em 2016, aponta estudo. **Tecmundo**, Curitiba, 20 out. 2016. Cultura Geek. Disponível em:

<<https://www.tecmundo.com.br/esports/110816-league-of-legends-deve-lucrar-r-5-65-bilhoes-2016-aponta-estudo.htm>>. Acesso em: 09 ago. 2018.

SABATÉ, J.; PUENTE, E. The concept and measurement of corporate reputation: na aplicação to Spanish financial intermediaries. **Corporate Reputation Review**, London, v. 5, n. 4, p. 280-301, 2003.

TAVARES, M. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THEVISSEN, F. Belgium: corporate reputation in the eye of beholder. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n. 4, 2002.

VAN ALLEN, E. Riot Games Unbans Tyler1, A Player It Once Called a “Genuine Jerk”. **Compete**, 2018. Disponível em: <https://compete.kotaku.com/riot-games-unbans-tyler1-a-player-it-once-called-a-ge-1821785186>>. Acesso em: 24 out. 2018.

VAN RIEL, C. **Principles of corporate communication**. London: Academic Service and Prentice Hall, 1995.

VAN RIEL, C. **Essentials of corporation communication: building and implementing corporate stories using reputation management**. Londres: Routledge, 2003.

VAN RIEL, C.; BERENS, G.; DIJKSTRA, M. The influence of employee communication on strategic business alignment. **Institute for Public Relation**, Florida, 12 jul. 2012. Employee Communication and Business Alignment. Disponível em: <<https://instituteforpr.org/employee-communication-and-business-alignment/>>. Acesso em: 02 out. 2018.

VENTURA, F. Renault entra em acordo com cliente que protestou na web. **Gizmodo Brasil**, São Paulo, 23 mar. 2011. Reclamação. Disponível em: <<https://gizmodo.uol.com.br/renault-entra-em-acordo-com-cliente-que-protestou-na-web/>>. Acesso em: 04 set. 2018.

VOYBOY. **Voyboy’s Take on “The Problem With League”**, 13 jul. 2018. Disponível em: <http://www.twitlonger.com/show/n_1sqjgcq>. Acesso em: 19 out. 2018.

WILSON, R. Auditing: perspectives from multiperson decision theory. **Accounting Review**, v. 58, p. 305-318, 1983.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO A – *The Downsides of a Constantly Evolving Game (League of Legends – Doublelift)*

“O momento mais incrível da história de *League* é a jogada de *Zed* do Faker.

Eu poderia entrar em detalhes de todos os motivos dela ser tão insana, mas o ponto principal é que mostrou ao mundo um nível de habilidade jamais vista.

[Narrador admirado com a beleza e técnica da jogada realizada]

“O QUE FOI AQUILO?!”

Isso não foi só o melhor 1 contra 1 de todos os tempos, como também inspirou incontáveis jogadores para jogar no meio ou se especializar com *Zed*. E “especializar” é provavelmente a melhor palavra para descrever muito dos motivos do porquê *League* é tão envolvente de assistir e jogar.

Você não pode ser bom em tudo, então pegue algo que você acha divertido e prossiga com isso. Isso não é somente a minha opinião. O designer-chefe da *Riot Games*, Greg Street, recentemente disse a mesma coisa.

“Eu acho que a melhor coisa a se fazer é pegar um campeão que te deixe eufórico, mesmo que *League* tenha 140 e tantos campeões, quando você só está aprendendo o jogo, você deveria pegar um ou dois, e jogar vários jogos com esse personagem até que você realmente entenda o básico ali”.

Há toneladas de exemplos de jogadores que se tornaram famosos pela maestria de um único campeão.

[Imagem mostrando associações de alguns jogadores famosos com seus campeões especializados]

Mas o que acontece quando você enfraquece algo em que as pessoas estão investidas? Ou até completamente remova do jogo? Vamos dar uma olhada no exemplo mais recente: A recriação do *Aatrox*.

Após ver sua participação no competitivo em 3 jogos ao redor do mundo, de 2015 a 2017, *Aatrox* começou a ser uma escolha viável novamente, mas ele foi escolhido para uma reconstrução total.

Isso foi uma decepção muito grande para as pessoas que jogavam com ele. Um jogador coreano Desafiante e especializado no *Aatrox* escreveu uma mensagem

emotiva no *Reddit*, em uma linguagem que não é fluente, só para desabafar sua frustração para a comunidade.

Ele também a concluiu com uma mensagem final hilária: “Eu estou bravo que não sei muitos xingamentos em inglês”.

Mas o ponto principal é que algumas pessoas simplesmente não o queriam ver partindo.

[Cena do filme *Toy Story 3*, quando Andy se despede de seus brinquedos]

“Até mais, parceiro.”

O que nos leva para a pergunta: “Por que a *Riot* não poderia deixar o antigo *Aatrox* e fazer um novo campeão com as novas habilidades?”. Um se joga como a *Riven* e o outro como *Tryndamere*. Então por que algo tem que ser removido só para que algo novo seja introduzido?

“Aversão à perda” se refere a teoria de que perder parece duas vezes tão ruim quanto vencer nos faz sentir bem. Você preferiria evitar perder 100 dólares ou ganhar 100 dólares? A maioria das pessoas iriam escolher evitar a perda mesmo que o resultado final seja o mesmo.

Comicamente, perder uma LCS (torneio nacional do *League of Legends*), cria um sentimento mais forte que ganhar para mim.

Comerciantes usam isso há décadas para fazer você comprar os seus produtos. Você não pode perder uma promoção limitada porque estará perdendo aquela oferta única na sua vida.

Mas o que isso tem a ver com a mudança constante no jogo?

Quando coisas são enfraquecidas ou removidas do jogo, especialmente campeões, você sente que perdeu um grande investimento.

A grande maioria dos jogadores não serão capazes de ter acesso à trabalho em equipe ou comunicação, a não ser xingamentos.

A graça do jogo vem principalmente pelo sentimento de ser habilidoso. Não é muito bom quando a coisa em que você esteve trabalhando por anos é tirada de você.

[Garoto enfurecido com as mudanças dos itens de crítico]

“POR FAVOR REVERTAM OS ITENS DE CRÍTICO. EU NÃO CONSIGO JOGAR A PORCARIA DO JOGO!”

Na infame atualização 8.11, pessoas que jogavam *League* com a expectativa de que pelo menos sabiam como jogar na rota inferior entraram numa situação caótica. Ou infernal, como PraY, famoso jogador coreano da rota inferior, diria.

Vamos falar sobre jogadores profissionais: Geralmente somos os embaixadores do jogo. Sem os fãs, nenhum de nós teríamos empregos. Então deixar o jogo divertido para todos é super importante.

Também é difícil ser negativo sem danificar a marca do *League* ou da LCS. Mas a verdade é que jogadores profissionais, assim como casuais são tremendamente afetados pelas mudanças constantes.

Lançar uma nova atualização a cada 2 semanas cria uma necessidade por maior prática do que deveríamos. Você já se perguntou por que é tão raro jogadores da LCS fazerem transmissões hoje em dia?

É porque estamos praticando cerca de 12 horas por dia para acompanharmos essas incessantes atualizações.

Os jogadores mais populares são geralmente os que possuem melhores performances. E não temos muitas oportunidades de promover o jogo que jogamos o dia todo.

Mesmo que doa dizer, *Fortnite* (jogo do gênero *Battle Royale*) explodiu em popularidade. Os criadores de conteúdo que jogam *Fortnite* são o grande motivo de seu crescimento: mostrando novas habilidades que fazem novos jogadores ficarem eufóricos enquanto se divertem.

Jogadores competitivos de *League* nunca possuem tanto tempo quanto eles, por motivos óbvios como treinamentos, amistosos e competições. Mas uma fração disso iria beneficiar a popularidade do jogo.

Rekkles, um dos melhores e mais populares jogadores da Europa, literalmente se colocou na reserva porque as mudanças competitivas foram tão severas, que um jogador da rota superior faria seu trabalho melhor que ele poderia.

Mas se não tiver tantas mudanças o que aconteceria se o jogo competitivo ficasse estável e repetitivo? Só parece que estou reclamando das mudanças. E como *Kha'Zix* diz: "Mudar... faz bem."

Primeiramente, há vários exemplos de jogos com comunidades vibrantes e apaixonadas que continuam sendo o mesmo há décadas. *Starcraft: Brood War* é um jogo tão competitivo e popular, que precedeu os *e-sports* atuais.

Desde seu lançamento em 1998, até as finais da MSL em 2007, a partida de *Protoss* contra *Zerg*, também conhecida como “PBZ”, foi considerada bem mais favorecida aos *Zergs*. Em um jogo que teve somente 3 grandes atualizações de balanceamento em quase uma década, a disputa competitiva já era bem entendida.

Enquanto o jogador azarão de *Protoss*, *Bisu*, jogou contra *Savior*, um “*bonjua*”, termo coreano para descrever um jogador extraordinário, contra todas as probabilidades e uma terrível disputa, *Bisu* transtornou *Savior*, vencendo por 3 a 0 com uma estratégia jamais vista antes, dando origem ao seu apelido de “Revolucionista”. Ele sozinho virou ao contrário a disputa PBZ.

Depois da criação da estratégia de *Bisu*, PBZ virou uma disputa bem mais favorável a favor de *Protoss*.

[Entrevista com um analista do *Starcraft* sobre a disputa PBZ]

“Fale sobre a disputa PBZ antes do acontecimento entre *Bisu* e *Savior*.” “Eu tenho estatísticas e evidências que provam que a chance de vitória dos *Zergs* eram entre 53 e 54%. Mas quando *Bisu* desenvolveu seu estilo “*Corsair/DT*”, que hoje em dia ele usa “*Corsários fanáticos por velocidade*”, a diferença virou 10%. Então foi de 54% de chance de vitória dos *Zergs* para 44 ou 45%. Tipo, os *Zergs* não sabiam o que fazer contra isso.”

Cenários competitivos podem ser quebrados e mudados com a mistura de criatividade e conhecimento sobre o jogo com o passar do tempo. A palavra-chave aqui é “tempo”. Porque é preciso de tempo para que os melhores jogadores se desenvolvam ao ponto para que esse tipo de coisa aconteça.

Como eu disse antes, *League* é um jogo de habilidade e a jogada do *Faker* nos mostra o quão incrível o maior nível de habilidade pode ser.

Todo mundo está na jornada de especializar em algo no jogo, até mesmo os que jogam de *Janna*. Mudanças demais podem recomeçar seu progresso nessa jornada.

Só para deixar claro, eu não sou contra atualizações. Eu acho que o outro lado do espectro é um desenvolvedor que não faz o suficiente. E então seríamos como o *PlayerUnknown’s Battleground*.

Eu acho que deveria haver um foco em melhorar o que está fraco do que cortar fora o que está forte. E que maiores atualizações, porém mais espaçadas, vão deixar o jogo se desenvolver e não parecer uma bagunça.

Isso inevitavelmente trará o tópico de *Power Creep* (processo onde um lançamento sempre é mais forte que o já existente, deixando ele ultrapassado) para a conversa, mas deixarei isso para um outro vídeo.

DotA 2 recentemente teve o inverso desse acontecimento. Indo de grandes e ocasionais atualizações para menores e mais frequentes. Você pode imaginar como os jogadores profissionais reagiram à isso.

[Imagem com posts de jogadores profissionais de *DotA 2* bem chateados com as mudanças no processo das atualizações]

E, por último, é preciso abordar o elefante na sala.

A audiência e popularidade de *League* na América do Norte está diminuindo. Eu não acho que o jogo está morto. Mas se a *Riot* reduzisse a frequência que as atualizações são lançadas, jogadores profissionais produziram mais conteúdo e aumentariam o maior nível possível de habilidade.

Enquanto os jogadores casuais achariam seus caminhos e veriam mais momentos incríveis do e-sport.”.

ANEXO B – Pronunciamento oficial da *Riot Games*, sob o comando de *Ghostcrawler*

“*Doublelift* postou um ótimo vídeo falando sobre a frequência das mudanças no League. Vale a pena assistir. Como ele me referenciou em particular, acho que vale a pena mostrar a perspectiva da *Riot* aqui. Minha intenção absolutamente não é de tentar refutar seus pontos, porque nós concordamos muito com o que ele diz. Mas, dessa forma, vocês podem ter ideia de quais são nossos objetivos e por que nós nem sempre alcançamos eles.

Os custos das mudanças

Em primeiro lugar, nós entendemos completamente que a mudança tem um custo. Aprender é legal, e como *Doublelift* diz, é uma das coisas que faz com que os jogadores voltem ao League. No entanto, para que isso funcione, você tem que se sentir que a dinâmica está sendo evoluída, e não que você está correndo atrás de algo o tempo todo porque a *Riot* continua ‘resetando’ o jogo.

Honestamente, eu não consigo me colocar completamente no lugar de um jogador profissional, por que eu nunca tive de treinar 12 horas por dia porque meu time e até mesmo minha carreira dependia disso. É uma droga quando um profissional sente que decepcionou seu time por conta de uma mudança que nós fizemos. É um droga quando qualquer jogador sente que seu trabalho aperfeiçoando um campeão foi ‘resetado’. Esse definitivamente não é o objetivo, apesar de, às vezes, ser uma consequência inevitável de tentar atingir o objetivo. (Eu também fico feliz por perceber que, às vezes, provavelmente é evitável.)

Com isso, nosso objetivo é se certificar de que nossas mudanças sempre melhoram o jogo. Uma visão (irreal) que eu tento mostrar aos nossos designers é imaginar que existe um *League of Legends* perfeito em algum lugar (não existe), e que toda mudança deve nos deixar mais perto disso (mesmo que, às vezes, isso nos deixe um ou dois passos atrás no processo). Nós não devemos mudar só para “apimentar as coisas”. Agora, honestamente, fazemos um pouco disso, sim. Novos campeões, por exemplo, são em sua maioria para que tenhamos certeza de que os

jogadores sempre tem algo de novo para melhorar. Mas, em geral, queremos nos manter à frente e melhorar.

Os objetivos das mudanças

Por que mudar o jogo, então? Como *Doublelift* pontua, é muito fácil que jogos *multiplayer* fiquem ultrapassados se os jogadores os desvendarem completamente. Isso é particularmente verdade hoje em dia, em que conteúdos em vídeo e *streams* têm tanta relevância que, quando profissionais ou qualquer pessoa descobre uma solução eficiente, isso rapidamente se espalha. Algumas comunidades abraçam isso — pergunte para qualquer jogador de *Smash*. Nesse caso, o jogo não mudou muito, e cabe à comunidade trazer qualquer tipo de evolução para as estratégias e o meta.

Não tem nada de errado com essa abordagem — é apenas diferente. A abordagem que a *Riot* adotou foi a de evoluir constantemente o jogo. A *Riot* foi fundada quando *Tryndamere* e *Ryze* se frustravam com jogos de estratégia em tempo real ou qualquer outro tipo de jogo, em que jogadores sabiam que havia um tipo de estratégia para a vitória e que, se os desenvolvedores fizessem algumas mudanças simples, o jogo teria muitas outras opções. Existem jogadores de *LoL* (e não apenas profissionais) que jogam muitas, muitas horas toda semana.

Se eles se deparam com um campeão frustrante ou uma estratégia degenerativa em todos os jogos, eles podem sofrer em dezenas de partidas até que a *Riot* conserte isso, assumindo que seja consertado no próximo patch, em duas semanas, e que aconteça da forma certa da primeira vez. Frequentemente, nós não consertamos da melhor forma, e isso causa mais sofrimento aos jogadores.

As mudanças recentes

A temporada de 2018 foi um período de grandes mudanças. Começamos com as runas reforçadas e seguimos com mudanças na selva e na rota inferior, que foram mais perturbadoras do que o normal e, francamente, do que pretendíamos.

Enquanto, em geral, estamos felizes com o nosso progresso em direção aos objetivos da revisão das runas, (e sim, quero reconhecer que nem todos os jogadores estão satisfeitos com a revisão) sabíamos que teríamos que suavizar grandes partes do jogo após o lançamento. Tivemos o cuidado de criar alternativas como o cronômetro e a necessidade de acompanhamento em runas como o Conquistador,

que significaria que os jogadores teriam de reaprender parte do sistema. Mas as runas estariam em pior situação hoje se não tivéssemos feito essas alterações, e acreditamos que o *LoL* será melhor a longo prazo por conta da mudança nas runas.

Também tentamos patches maiores na primeira metade da temporada, para nos permitir resolver problemas maiores, como a mudança nos itens AP, que foi a maior mudança que fizemos nos últimos meios de temporada. Mais recentemente, grande parte do incômodo veio na metade da temporada, que se estendeu por 3 patches. Ironicamente, o objetivo era suavizar o lançamento das mudanças desta metade da temporada, já que quando muitas mudanças grandes acontecem ao mesmo tempo, pode ser difícil dizer quais problemas serão resolvidos com o tempo e quais precisaremos corrigir ativamente.

Para muitos jogadores, no entanto, a experiência não aconteceu em partes. Esse custo acabou sendo maior do que o previsto, o que é grande parte do motivo pelo qual decidimos não enviar os novos itens para os lutadores que tínhamos previsto para o patch 8.12.

Olhando para os próximos meses, as mudanças na corrida para o Mundial e a pré-temporada serão muito menos perturbadoras. Nós não vamos continuar com a sequência de *patch* grande/*patch* pequeno. Além disso, a pré-temporada acontecerá em um único *patch*, ao invés da abordagem de dispersão que fizemos com a meia temporada. Estamos planejando continuar com a abordagem de *patch* único daqui para frente.

Os efeitos colaterais das mudanças

Lembre-se também de que, embora nossas alterações sejam intencionais, o impacto delas não é necessariamente assim. Nós temos uma equipe de desenvolvimento muito forte, que pensa profundamente sobre seus objetivos e as mudanças que eles querem trazer, e então testamos as mudanças que fazemos e só enviamos as melhores. Mas eu serei o primeiro a admitir que erramos às vezes (e peço desculpas por isso).

Queríamos fazer algumas mudanças nos Atiradores (*ADCs*), com certeza. Nós não queremos remover *Tristana*, *Caitlyn* e *Rekkles* do jogo. Na verdade, achamos que poderia ser necessário fazer alterações maiores para mudar um pouco do poder que os *ADCs* mantêm na rota inferior e pensamos que era mais provável que não

tivéssemos avançado o suficiente. No entanto, depois de uma mudança muito maior do que a esperada, mudamos o foco para nos certificarmos de que não tiramos muito poder dos *ADCs*. Um dos benefícios de nossa frequência de correção é que, quando perdemos a linha, temos uma chance de corrigi-la e esperamos que os *ADCs* estejam caminhando para um lugar melhor agora.

Mudanças Competitivas

A temporada competitiva em geral é um grande desafio para nós. Nós certamente não equilibramos o jogo apenas para profissionais, mas como o DL aponta, o jogo profissional é obviamente um grande atrativo e queremos ter certeza de que podemos oferecer uma boa experiência de visualização para os principais eventos de *e-sports*.

Infelizmente, isso geralmente nos dá uma janela muito estreita para fazer grandes alterações – praticamente apenas a pré-temporada e meia temporada nos dias de hoje. Se torna uma situação tensa quando temos um problema que queremos consertar para jogos competitivos e nossas opções são: (a) arriscar a mudança tão tarde que os profissionais não têm oportunidade de se adaptar; ou (b) correr o risco de não fazer a mudança e ter uma experiência de visualização muito menos interessante como resultado.

No ano passado, quando a meta do Turíbulo Ardente surgiu, tanto a *Riot* quanto os profissionais não sabiam ao certo o que estava acontecendo. O meta que poderia ter surgido com um Turíbulo enfraquecido/removido poderia muito bem ter sido pior do que o meta do Turíbulo, e os profissionais pelo menos tinham muito tempo para construir estratégias em torno dele.

Esse é o risco que pode acontecer com uma taxa de mudança mais lenta: algo realmente domina. Nós já tínhamos corrigido o Turíbulo, mas os profissionais estavam jogando em um patch mais antigo, novamente, para reduzir a bagunça nas “regras” que eles tiveram que enfrentar.

Estamos em um local semelhante ao meta do Turíbulo hoje, com o afunilamento de ouro. Estamos preocupados que a experiência dos espectadores em torno do afunilamento de ouro não seja grande e, embora esperássemos que, no início, fosse uma estratégia que você veria às vezes, parece que ela pode vir a dominar. O *patch* 8.14 tem uma alteração para restringir o afunilamento, mas

reconhecemos que estamos forçando os profissionais a se adaptarem a uma alteração bem depois da meia temporada.

Mudanças nos campeões

Eu poderia escrever um post inteiro apenas sobre grandes atualizações de campeão (VGUs). Devemos aos jogadores corrigir campeões que não são interessantes para jogar, que não têm como ser neutralizados ou que estão desatualizados. Mas sabemos que há um grande risco de que acabemos perdendo alguns dos jogadores dedicados daquele campeão se os movermos muito longe de seu estado original. Às vezes, pensamos que vale a pena fazer isso pelo jogo. Rejeição à derrota é uma coisa muito real, mas *LoL* não é um jogo single player em que está tudo bem em deixar que alguém jogue com um campeão mais forte que o normal porque está divertido para ele.

Eu queria mostrar o *tweet* do *Voyboy* (em inglês), em que ele fala sobre o custo para outros jogadores quando seu campeão está muito forte, assim como os desafios de fortalecer ao invés de enfraquecer.

O próprio *Aatrox* é um assunto que ilustra muitas das oportunidades e desafios de atualizações de campeões. Eu considere vir até aqui, mas isso já está muito longo, e é um assunto que merece sua própria discussão.

Obrigado por ler. Uma resposta em vídeo ao *Doublelift* seria mais fácil, mas não queríamos adiar mais nossa resposta. Obrigado a todos vocês que investem tempo em vídeos, *streams*, no *Reddit* e em qualquer meio para pontuar como você acredita que o jogo ou o processo pode evoluir. Nem sempre é fácil ouvir, mas, acima de tudo, achamos que é um dos motivos pelos quais o *League of Legends* ainda está vivo após quase uma década.”.

ANEXO C – O presente e o futuro de *League of Legends*

“Fala galera. Meu nome é Leandro e eu sou o líder do time de *League of Legends* da Riot aqui no Brasil.

E hoje estou aqui para falar sobre o que tá rolando em *League* e sobre o futuro do jogo.

A gente sabe que algumas mudanças recentes competitivas e no balanceamento não agradaram todo mundo e dividiram a comunidade. Principalmente porque a gente mudou muita coisa, muito rápido.

A gente ouviu vocês e está voltando atrás na decisão. Vamos concentrar as grandes mudanças no início e no meio da temporada.

Diferente do que muita gente pensa, isso não afetou o crescimento do *League* aqui no Brasil. A verdade é que desde que o *League* foi lançado no Brasil em 2012, o número de jogadores e a audiência do CBLol (Campeonato Brasileiro de *League of Legends*) só cresceu e continua crescendo.

A gente tem muito orgulho porque o mercado de games no Brasil também cresce muito. Hoje existem mais jogadores e espaço no mercado para vários jogos.

Por isso, a nossa visão para o *League* hoje é muito mais ambiciosa. A gente quer fazer do *League* um esporte que dure por gerações.

E pra chegar lá, não adianta falar só com quem já joga *League*. A gente precisa aprender a falar com a nova geração de *gamers*.

É por isso que vocês têm visto, por exemplo, campanhas da Riot e projetos com novos influenciadores. Essa é uma das maneiras de se preparar para o futuro.

A outra, é não deixando o *League* parado no tempo e evoluir o jogo. A gente quer dar motivos para você continuar jogando. Seja isso com novos Campeões, novos eventos, novos mapas e atualizações.

Nosso objetivo é deixar o *League* mais divertido e mais dinâmico. E pra fazer isso, a gente precisa do feedback de vocês.

Então passa lá no Fórum e deixa sua opinião, porque a gente quer muito continuar essa conversa.”.