



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

Plano de Governo Triênio 2022-2024

**CHAPA FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS**



**PRESIDENTE
HINRICHSEN**
VICE BERNARDO MARQUES



Marca



A Marca Flamengo



Foto: Wilton Junior / Estádio

PRESIDENTE
HINRICHSEN
VICE BERNARDO MARQUES

 Plano de Governo 2022-2024

Sobre o Valor da Marca Flamengo.

Quando se fala em marketing, usualmente se fala em marcas. No mundo do futebol existem alguns rankings de valor de marcas, embora alguns deles confundam o conceito de marca enquanto ativo intangível, com o conceito de valor total do clube (enterprise value) que inclui todos os seus ativos, tangíveis e intangíveis.

Em termos de valor efetivo da marca, que é o valor presente dos fluxos de caixa futuros projetados para a exploração comercial de propriedades de marketing (patrocínios, licenciamentos, mídia/digital e match day), a Marca Flamengo foi a primeira a ser avaliada na América Latina, (US\$ 268 milhões) em 1998, com o objetivo de analisar uma proposta de parceira feita à época pelo Banco Opportunity.

FIG. 10 – AVALIAÇÃO ECONÔMICA DA MARCA FLAMENGO, 1998.

Eleições atrasam criação do Flamengo S.A.

Rubro-negro vê o rival Vasco sair na frente para se tornar um clube-empresa

Denise Luna

Da agência O GLOBO

• Depois de dar o pontapé inicial na modernização do futebol brasileiro, o Flamengo viu do banco de reservas o Vasco da Gama partir com mais rapidez para o ataque e fazer um gol de placa no mercado financeiro. Negociando desde o final do ano passado com o Banco Opportunity para a venda de 50% da Flamengo S.A., empresa que será criada para se adequar à Lei Pelé, o time da Gávea já tem preço e modelagem de venda prontos, mas para fechar o acordo, tem que superar alguns obstáculos. Se a firma de consul-

toria Sirotsky & Associados, avaliou em US\$ 268 milhões a marca Flamengo, as eleições no clube e o Banco Opportunity complicam a entrada do time na nova era do esporte brasileiro.

— O futebol será uma mina de ouro para os investidores daqui a seis ou sete anos — prevê o gerente de investimentos da Sirotsky, Ricardo Jorge Hinrichsen.

O valor do Flamengo, segundo Hinrichsen, foi baseado em pesquisa realizada com seis times europeus, entre eles, o Manchester United inglês, que lucrou US\$ 175 milhões no ano passado.

Os números projetados para o Flamengo são otimistas. O lucro

com produtos, que no ano passado somaram R\$ 6 milhões, devem pular para R\$ 30 milhões em menos de 15 anos. E o com novas formas de faturamento (parques temáticos, bares, restaurante, TV a cabo), que hoje é zero, possuem um potencial para atingir R\$ 100 milhões no mesmo período.

Para o diretor financeiro do Flamengo, Dirceu Lima, as perspectivas são ainda melhores. Por isso, não abre mão do valor do clube nas negociações com o Opportunity, que estão emperradas, segundo ele, porque o banco questiona a avaliação.

— Os bancos entendem de dinheiro mas não de futebol. ■

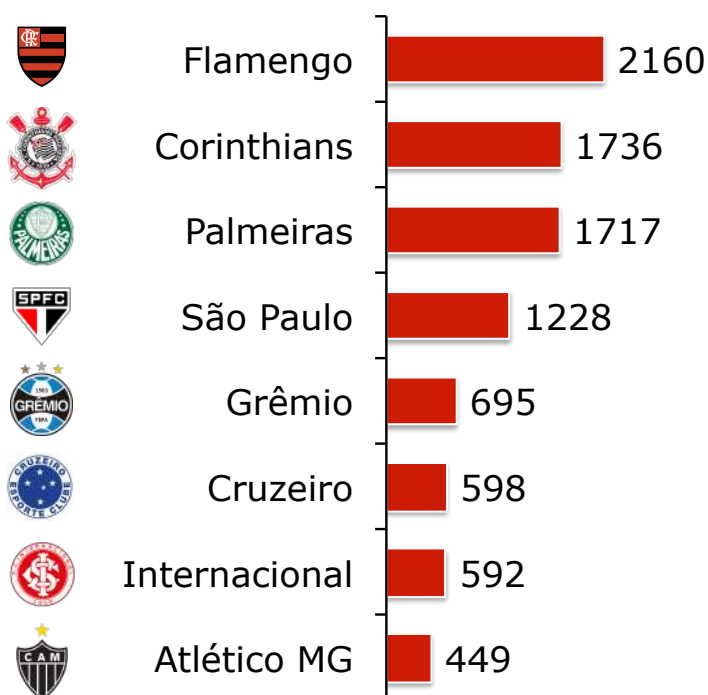
Fonte: O Globo 3/4/1998.

Onde Estamos Hoje.

A Marca Flamengo lidera, já há alguns anos, o ranking nacional de maior credibilidade, em termos de valor. Conhecer o valor da marca é importante.

Entretanto, para nortear uma política de branding que dê suporte ao planejamento de ações eficientes de marketing, bem como oferecer à área comercial as melhores ferramentas no auxílio de seu esforço de vendas, é sempre muito mais importante conhecer a identidade de uma marca, os valores e atributos associados a ela pelo mercado.

FIG. 11 – RANKING VALOR DAS MARCAS DOS CLUBES BRASILEIROS, EM R\$ MILHÕES



Fonte: BDO 2019.

Atributos da Marca Flamengo. Como somos Percebidos.

Atributos de uma marca são as características (qualidades) associadas a essa marca. Essas qualidades refletem todo trabalho histórico de construção dessa marca e são um retrato da sua percepção pelo mercado.

Para a gestão eficiente de qualquer marca é fundamental, antes de mais nada, seu autoconhecimento. Conseqüentemente, o mapeamento de seus atributos normalmente é o ponto de partida para o desenvolvimento de produtos, busca de parceiros e estratégia de comunicação.

O único mapeamento de atributos de marca que se tem notícia publicamente no futebol brasileiro, foi realizado pela consultoria alemã GfK em 2011. Esse estudo tinha por objetivo identificar esses atributos e compara-los a atributos de empresas anunciantes. No final, o objetivo era testar a aderência de atributos entre possíveis patrocinadores e clubes de futebol.

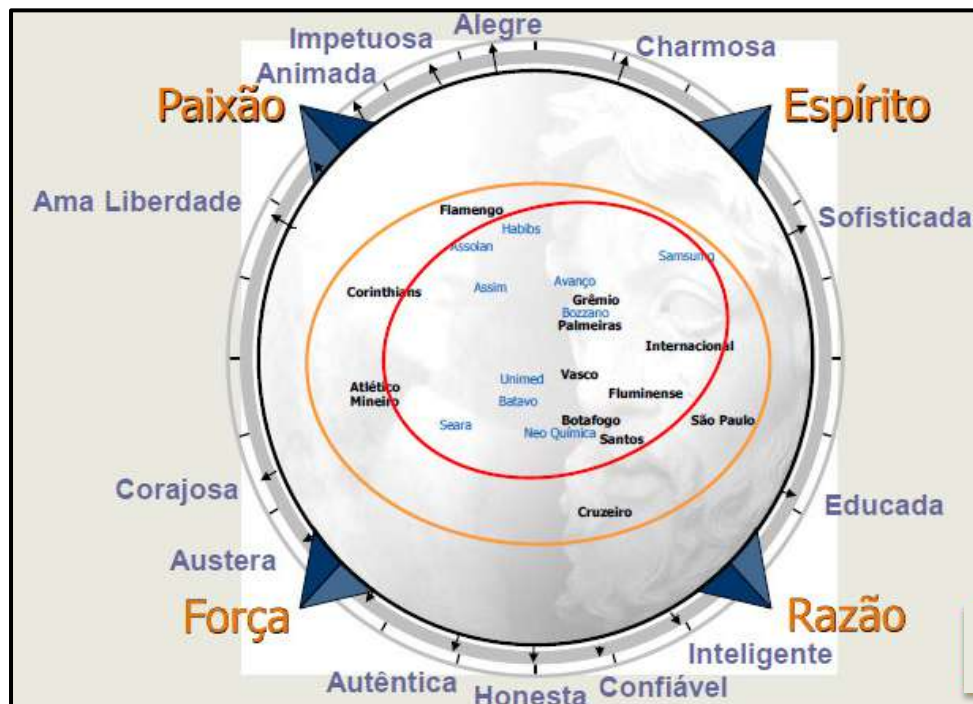
A Marca Flamengo foi associada a atributos do vetor paixão, tais como alegria, impetuosidade, animação e charme. Infelizmente, uma informação que deveria ser o ponto de partida na busca de patrocinadores, na concepção de produtos e serviços, e na definição da estratégia de comunicação com todos os stakeholders do Clube (em especial seu torcedor), simplesmente é desconhecida.

Navegando no Escuro. Muito Trabalho, Pouca Efetividade.

Dessa forma, a prospecção de novos patrocinadores, o lançamento de novos produtos, e o relacionamento com os torcedores acaba sendo implementado na base da tentativa e erro. Isso gera um enorme prejuízo para o clube com um altíssimo grau de ineficiência e desperdício de tempo e recursos. É preciso dar 10 tiros para acertar 1.

Esse é um problema crônico, no futebol brasileiro, que impede que os departamentos comerciais, de marketing e comunicação consigam entregar os resultados que seriam desejados.

FIG. 12 – PATROCÍNIO DE FUTEBOL E PERSONALIDADE DE MARCA.



Fonte: GfK Custom Research Brasil 2011.

Conhecendo a Si Mesmo. Informação e Sobrevivência.

Marcas vencedoras são identidades construídas com cuidado ao longo de muitos anos, e através de um trabalho extremamente cuidadoso, executado com base no profundo conhecimento do seu mercado e seus consumidores.

Marcas no futebol são diferentes. Ao longo de um século, sua fortíssima identidade e relação afetiva com seu consumidor, foi construída sem direcionamento. Se marcas corporativas são cultivadas em processos de agricultura intensiva, marcas no futebol são um processo natural, exploradas no regime do extrativismo.

Mas o que serviu, não serve mais. Na última década, o enorme volume de recursos investidos no futebol, o risco que naturalmente o acompanha e a magnitude do retorno esperado, fazem com que o extrativismo simplesmente não seja mais capaz de sustentar suas marcas.

Sem conhecimento profundo de sua identidade, propósito, atributos, e de seus consumidores, não haverá mais como sobreviver. O futebol brasileiro precisa sair direto do extrativismo de marketing, para a o seu agronegócio.

O Flamengo e a Gênese do Marketing Esportivo no Brasil.

A história do marketing no futebol brasileiro se confunde com a história do marketing no Flamengo. De fato as primeiras ações que se tem notícia no Brasil, do que hoje chamamos de marketing esportivo, são as de posicionamento de marca implementadas na década de 30, através de campanha planejada com enorme sucesso pelo então presidente José Bastos Padilha. Representam o primeiro exemplo do gênero na história do futebol brasileiro.

Na década de 70, sob a liderança de outro grande presidente, Márcio Braga, o Flamengo iria novamente ser pioneiro nas transformações de marketing no futebol brasileiro. Em 15 de novembro de 1977, no aniversário do Clube, impediu-se o acesso das câmeras de TV ao Maracanã para a transmissão de um Fla-Flu, até que o Flamengo fosse remunerado por isso. O que hoje é óbvio, não era, e as TVs nada pagavam para transmitir os jogos no Brasil.

FIG. 13 – A ORIGEM DOS DIREITOS DE TV NO BRASIL, 1977.



Fonte: O Globo 15/11/1977.

O Marketing Rubro-Negro: Vocação Para Liderar, DNA Pioneiro.

Em 1985, o Flamengo empreendeu o primeiro projeto estruturado para exploração de imagem de jogador no Brasil. O “Projeto Zico”, criado pelo publicitário Rogério Steinberg. Com entrega aos patrocinadores baseada na exploração da imagem do Galinho. Projetos semelhantes só seriam implementados no Brasil 20 anos depois.

Ao longo de quase 100 anos, o Flamengo teve visionários (Steinberg, João Henrique Areias, etc.) que souberam inovar, desbravando temas como campanhas de marketing, direitos de TV, licenciamentos e outros. A trilha aberta por eles serviu a todos os clubes brasileiros.

No Flamengo, o marketing (ainda que muitas vezes indiretamente) é protagonista na história do clube, e tem papel fundamental na construção da sua identidade e sua grandeza. O departamento de marketing tem a missão de honrar sua história, e cumprir sua vocação de inovar e liderar o seu desenvolvimento no futebol brasileiro.

FIG. 14 – O PROJETO ZICO, 1985.



Fonte: Rogeriosteinberg.com.br.

Pilares Centrais

Foto: Alexandre Vidal / Flamengo

Pilares Modernos do Marketing Esportivo: As Tendências que Afetam Todo o Portfólio.

Existem várias tendências importantes a nível global, que hoje sinalizam o futuro do marketing no futebol. Dessas, algumas são pilares que se aplicam a todas as propriedades de marketing, como patrocínios, mídia/digital, licenciamentos, etc..

Essas tendências devem ser destacadas como pilares estratégicos, que precisam ser considerados para uma gestão eficiente de qualquer departamento comercial e de marketing no futebol atualmente.

Nesse contexto, o planejamento de todas as ações a nível tático, deverá considerar esses pilares de nível estratégico como premissa.

Assim sendo, antes de passar a uma análise e proposição de ações táticas no âmbito de cada propriedade de marketing, é fundamental analisar essas tendências e como elas afetam o todo. A seguir destacaremos aquelas que, a nosso juízo, mais irão impactar o Flamengo especificamente.

Pilar 1 - Desintermediação.

O exemplo óbvio de desintermediação no futebol é a tendência dos clubes passarem de licenciadores de conteúdos para a TV, para eles próprios geradores de conteúdo pronto, distribuidores e vendedores finais (ex. Barça Studios, FCB). Mas essa tendência não está restrita ao segmento mídia/digital. Na área de licenciamentos os clubes tem assumido um papel que antes era de agências especializadas em licensing, ou mesmo das indústrias. Tarefas como identificar demanda, conceber produtos e mockups, e gerir a fabricação terceirizada já são assumidas pelos principais clube europeus. E não devemos esquecer o fenômeno das marcas próprias no Brasil.

Um pilar importante do marketing moderno no futebol é o processo de desintermediação, onde os clubes assumem um papel proativo na comercialização de suas marcas. Os clubes saem da passividade de meros licenciadores para exploradores, que lideram o processo de concepção, elaboração, distribuição e comunicação de suas propriedades comerciais. Isso entretanto, requer sempre preparo, prudência e capacidade crítica para ler o mercado e seus desafios.

FIG. 15 – PRODUTO “MATCH DAY”, BARÇA STUDIOS.



*Barça Studios centralises the creation, production and commercialisation of FC Barcelona's audiovisual output, and includes the management of club television channel Barça TV" - www.fcbarcelona.com

Data obtained from:
fcbarcelona.com
October 7, 2019

Fonte: Sport Business Institute.

Pilar 2 – Cogestão.

O mesmo contexto de mercado responsável pelo surgimento do pilar desintermediação também gera o pilar cogestão. A mudança no papel dos clubes de futebol, de um posicionamento passivo frente à exploração de suas marcas, para um posicionamento ativo, impõe novos modelos de se relacionar com os diversos parceiros comerciais (patrocinadores, licenciados, etc.). Some-se a isso uma reestruturação profunda no mercado, que leva patrocinadores a apostar em modelos de remuneração baseados em performance (e não no modelo fixo clássico), e temos uma revolução em andamento.

O modelo de cogestão em parcerias entre clubes, patrocinadores, licenciados, etc., é o estágio final do relacionamento que evoluiu ao longo do tempo. De um formato inicial baseado em passividade do clube e remuneração fixa, para um formato híbrido com maior participação e remunerações com componentes variáveis, até um modelo futuro onde clubes e empresas serão efetivamente parceiros, dividindo riscos e retornos, cogestão e coexploração de produtos e serviços. Isso oferece aos clubes uma oportunidade única de retorno, mas impõe riscos de negócio também inéditos, e a necessidade de (com operações muito mais complexas) ter equipes muito mais sêniores e diversificadas.

FIG. 16 – EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE PARCERIAS.

	PASSADO	PRESENTE	FUTURO
PAPEL CLUBE	PASSIVO	INTERMEDIÁRIO	ATIVO
REMUNERAÇÃO	FIXA	HÍBRIDA	VARIÁVEL
MODELO	PATROCÍNIO	HÍBRIDO	COGESTÃO
RETORNO CLUBE	BAIXO	MÉDIO	ALTO
RISCO CLUBE	BAIXO	MÉDIO	ALTO
STAFF CLUBE	JUNIOR	INTERMEDIÁRIO	SENIOR

Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Pilar 3 – Inteligência.

Não há mais dúvida que deixamos para trás o mundo onde exposição, impressões geradas, ou transmissão de imagem eram a fonte primária para a construção de valor no marketing. Na nova era é a capacidade de engajar, envolver e estabelecer conexão com o torcedor o que determina o sucesso. E para tanto, há a necessidade de uma abordagem muito mais assertiva na comunicação com esse consumidor. Saímos da era da massificação, para a era da comunicação direcionada, customizada para cada torcedor.

Mas para viabilizar essa abordagem há um pré-requisito, uma matéria prima básica, a informação. Embora a customização de ações de marketing baseadas em informação detalhada do consumidor não seja uma novidade, apenas agora com a queda relevante do custo de coletar, analisar e utilizar essas informações (graças a fatores como redes sociais, big data, sistemas, AI, etc.), isso tornou-se uma ferramenta acessível, inclusive para a indústria do esporte.

A informação detalhada sobre seu mercado consumidor, em um nível bem mais profundo que a superficialidade oferecida pelas tradicionais pesquisas, permite aos clubes oferecer a seus parceiros não simplesmente um aumento na visibilidade, mas ajuda-los a identificar e abordar no one-to-one o seu target, potencializando a mensagem, e abrindo melhores oportunidades de cross-sell e up-sell.

Nesse contexto é fácil entender porque, cada vez mais, as grandes entidades esportivas investem para coletar informações, através de estratégias como superfícies de contato omnichannel com o consumidor, e analisa-las através de sistemas de big data. Tudo organizado em uma área interna de inteligência, sob a premissa moderna que a maior riqueza de uma marca (e no futebol não é diferente) é a qualidade do conhecimento que ela tem de seu consumidor.

Pilar 4 – Segmentação.

A segmentação é uma consequência natural do pilar inteligência. Por segmentação estamos nos referindo à capacidade das entidades esportivas, a partir do entendimento do perfil de seus fans no nível one-to-one oferecido pelo processo de inteligência, de desenvolver produtos e serviços que atendam perfeitamente às expectativas desses fans/consumidores, segmentados por seus diversos perfis de renda, gênero, localização, nível de engajamento, faixa etária, etc. Resumidamente, atender a todas as personas diferentes que compõem essa base total de fans/consumidores.

Aí reside um problema comum no futebol brasileiro. Normalmente os clubes não possuem qualquer informação qualificada e segmentada dos perfis e hábitos de consumo de seus torcedores. Dessa forma, produtos e serviços oficiais são desenvolvidos totalmente às escuras, com o foco em um perfil bastante limitado de sua base. Invariavelmente esses produtos são pensados para os torcedores que moram próximos a sede do clube, e com um perfil sócio econômico A/B (renda familiar maior que 10 salários mínimos no critério IBGE).

Isso acarreta dois problemas principais. O primeiro, mais óbvio, é que se atende apenas uma pequena parcela do mercado potencial total. Como os produtos são desenvolvidos tendo em foco um perfil muito específico da base de torcedores, eles satisfazem perfeitamente a demanda apenas dessa pequena base. A enorme maioria dos torcedores que ficam de fora, simplesmente não compram nada, ou migram para alternativas como o mercado pirata.

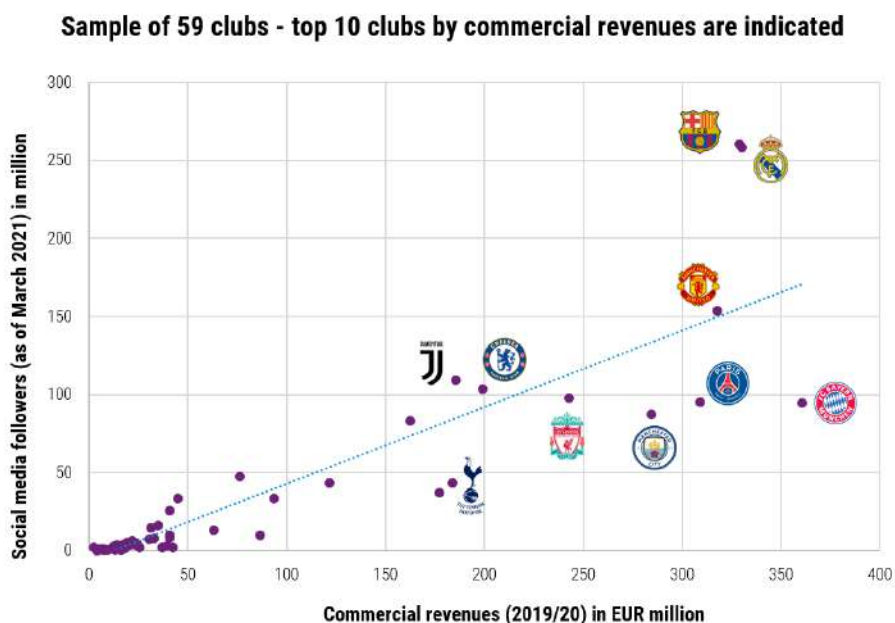
O segundo problema é que a ausência de produtos voltados para todos os públicos impede não apenas a monetização de toda a base, mas a incapacidade dos clubes de interagir com esses torcedores e coletar dados de inteligência sobre eles, o que limita indiretamente sua capacidade potencializar as relações com seus parceiros comerciais.

Pilar 5 – Conteúdo.

A medida em que clubes mudam seu modelo de negócio, migrando de um baseado na venda de patrocínios e licenciamento de imagem, para um focado na criação e distribuição de conteúdo próprio, cada vez mais se posicionam como uma empresa de mídia. A relação com os patrocinadores, por exemplo, começa a se tornar cada vez mais parecida com a que ocorre entre mídia e anunciantes, com todos os seus desafios mas também oportunidades.

Há, claro, desafios associados na migração do modelo de negócio. Como novas plataformas de mídia, cabe aos clubes produzir conteúdo de alta qualidade, e para isso é fundamental entender cada vez mais quem são como marca. Sem esse entendimento não é possível criar conteúdo baseado na identidade e na narrativa correta, e as oportunidades de monetização serão limitadas. Não há dúvida que no futuro os grandes clubes como negócio, serão publishers, a correlação entre conteúdo e receita é cada vez mais óbvia. Mas é uma questão que vai além de quanto produzir, para o que e como produzir.

FIG. 17 – CLUBES EUROPEUS, CORRELAÇÃO RECEITA COMERCIAL E SEGUIDORES EM REDES SOCIAIS.



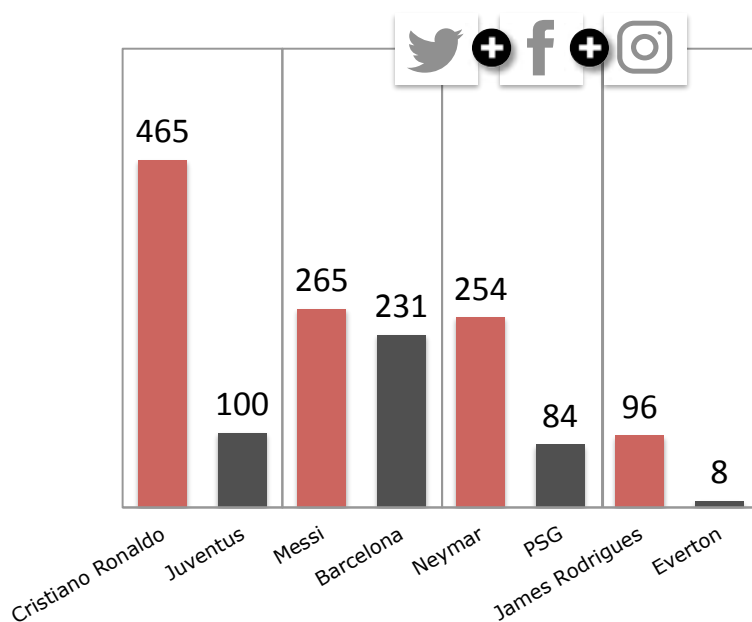
Fonte: KPMG Football Benchmark 2021.

Pilar 6 – Player Branding.

Não é novidade que a capacidade de contratar grandes jogadores está por trás do sucesso no campo, pelo menos a médio e longo prazos, o que por sua vez se traduz em dividendos comerciais, desde que encontrem no clube uma estrutura capaz de extraí-los de forma eficiente. Grandes jogadores em tese trazem vitórias e títulos, que trazem grandes receitas de TV/premiação, patrocínios e venda de produtos licenciados.

Mas a transformação digital trazida pelas redes sociais nos últimos 10 anos trouxe uma novidade que muda a dinâmica econômica do processo de contratação de jogadores, pelo menos no que tange à elite de atletas. Os jogadores no nível mais alto de visibilidade e engajamento nas redes sociais são verdadeiras empresas de mídia, geradores de conteúdo e interesse como nenhum clube consegue ser. Para os clubes, entender, saber evitar conflitos de interesse e explorar essa oportunidade será cada vez mais importante no futuro.

FIG. 18 – SEGUIDORES 5 JOGADORES MAIS POPULARES NAS REDES SOCIAIS x SEGUIDORES DOS SEUS CLUBES. EM MILHÕES DE SEGUIDORES, BASE JANEIRO 2021.



Fonte: Cristiano Ronaldo boasts most social media followers by 200 million as just three Premier League stars break into top 10, The Sun, janeiro 21; Redes sociais oficiais clubes, janeiro 2021.

Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model.

No pilar 7 está uma tendência que é o resultado de todos os outros pilares combinados. A estratégia fan-centric, ou centrada no torcedor, é o resultado final da combinação das consequências da desintermediação, cogestão, inteligência, segmentação, conteúdo e player branding.

Para entendê-la é importante analisar antes a maneira como o modelo tradicional de receita do futebol historicamente se desenvolveu.

Até o período compreendido entre a segunda metade da década de 70 e a primeira da década de 80, o modelo de geração de receitas no futebol era inteiramente interno. Ou seja, as fontes relevantes bilheteria (que hoje chamamos match day) e sócios (membership) eram desenvolvidas diretamente pelos clubes sem intermediários, e portanto sob seu controle total.

E foi assim até que as TVs começaram a pagar para transmitir o espetáculo (no Brasil a partir de 1977). Assim, imediatamente surge uma receita que se tornou rapidamente muito superior às anteriores, e que ainda favoreceu o aparecimento de uma nova linha igualmente relevante, o patrocínio. Esse contexto, inicialmente extremamente positivo para os clubes porém, criou futuramente um problema que perdura até hoje, mas que está prestes a novamente ser transformado.

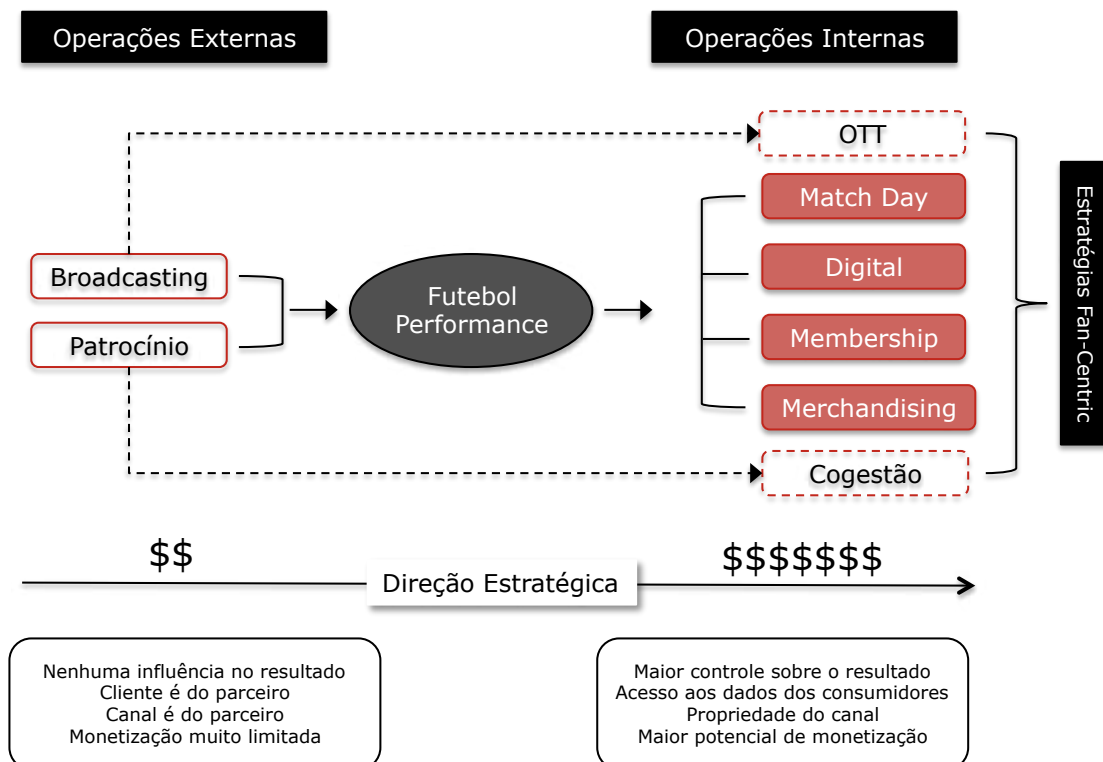
Hoje as receitas mais importantes em termos de geração de valor vem de fontes externas, sob as quais os clubes tem pouca ingerência. Broadcasting e patrocínio são receitas oriundas de exploração das marcas dos clubes por terceiros, onde eles não tem contato direto com o consumidor final. O cliente final pertence, e está disponível para interação, apenas a esses terceiros.

Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model (cont.).

A questão é que os recursos gerados pelos parceiros externos (valores recebidos de patrocinadores e da TV) representam hoje a maior parte do que é utilizado para financiar os investimentos de se montar e gerir uma plataforma de futebol profissional (estrutura, salários, etc.). De acordo com o resultado alcançado em campo, esses investimentos potencializam novas linhas de receita, dessa vez exploradas internamente pelos clubes.

Essas operações internas, ou conduzidas em parceria (match day, digital, membership e merchandising), ao contrário da caixa preta das operações externas, permitem aos clubes através de canais próprios, sob seu controle, criar benefícios como aumento de margem e dados do consumidor, tudo em função do acesso ao cliente final. Essas são as operações onde é possível desenvolver ações centradas no fan, no que ele deseja comprar, naquilo pelo qual aceita pagar.

FIG. 19 – VISÃO GERAL MODELO DE RECEITA FUTEBOL.



Fonte: Adaptado de Manifesto Growth Architects.

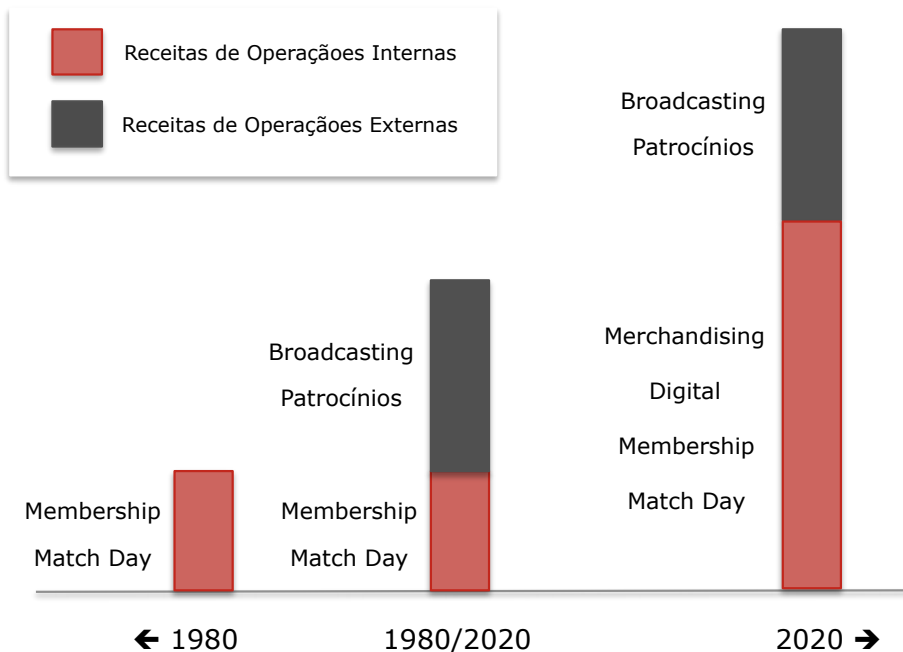
Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model (cont.).

Chegamos então a uma nova encruzilhada como aquela da década de 70. Só que dessa vez, a mudança aponta para um retorno na importância e potencial de monetização das operações geradas internamente.

Os clubes hoje possuem várias razões para retornar a um modelo de negócio baseado em operações internas, como já foi no passado distante, e essa é uma tendência irreversível.

A única dúvida é o timing dessa transformação, não se irá ocorrer.

FIG. 20 – EVOLUÇÃO MODELO DE RECEITA FUTEBOL. ORIGEM DAS RECEITAS. PASSADO, FUTURO E TENDÊNCIAS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Pilar 7 – Conclusão: Fan Centric Model (cont.).

Dentre as razões para desenvolver cada vez mais as operações internas (fan-centric) estão: diminuir a dependência das fontes externas, mediadas por terceiros onde os clubes não tem acesso a seus consumidores finais; aumentar o ARPF (average revenue per fan), ou a receita média por torcedor, que nas operações internas é possível graças ao controle sobre o produto, suas margens e custos; estimular o aumento de fans na medida em que é possível traçar estratégias de produtos e serviços que focam os objetivos estratégicos de longo prazo dos clubes e não dos intermediários (TVs e patrocinadores); e capturar diretamente informação de hábitos de consumo, perfil e outros dos consumidores finais, em cada ponto de contato consolidando-os (omnichannel) em uma única base, e possibilitando melhores decisões comerciais e estratégicas.

Todos os pilares anteriores se combinam no sentido de apontar a estratégia fan-centric como o caminho. A tendência é cada vez mais os clubes investirem no crescimento das operações internas, e mesmo na transferência total ou parcial de negócios que hoje são externos (TV e patrocínio) para modelos parcialmente internos, como no caso das transmissões próprias por canais OTT e nos novos modelos de patrocínios em formatos de cogestão (revenue share).

Estrutura



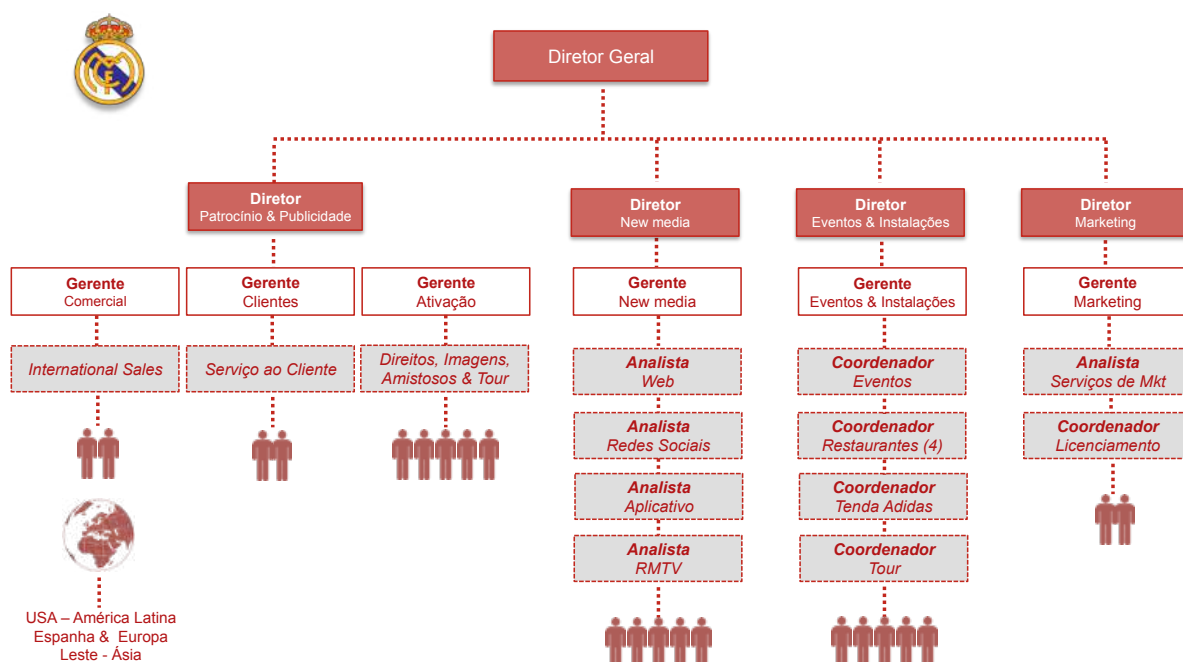
Foto: Staff Imagens/ Flamengo

Afinal, Qual o Melhor Formato de Estrutura?

A Vice Presidência de Marketing do Flamengo está composta pelas áreas denominadas marketing e comunicação. No passado já foi diferente quando havia apenas uma área denominada marketing, que englobava todas as funções normalmente associadas à marca e comercialização de propriedades do clube. Estruturalmente a segmentação atual não faz sentido e não está em linha com o que se utiliza nos principais benchmarks encontrados no futebol mundial. Nesses exemplos, usualmente as estruturas encontradas são divididas em dois grandes clusters (ou diretorias), comercial e marketing, embora a forma de distribuir as sub áreas (patrocínios, marca, mídia, match day, etc.) varie bastante de clube a clube.

O Real Madrid segmenta a atuação do departamento em Patrocínios (venda, ativação e gestão), Mídia (digital), Eventos (excluindo as operações de estádio que não são geridas pelo marketing) e Marketing (licenciamentos e marca), com uma equipe de mais de 150 pessoas.

FIG. 21 – REAL MADRID, ESTRUTURA COMERCIAL E MARKETING



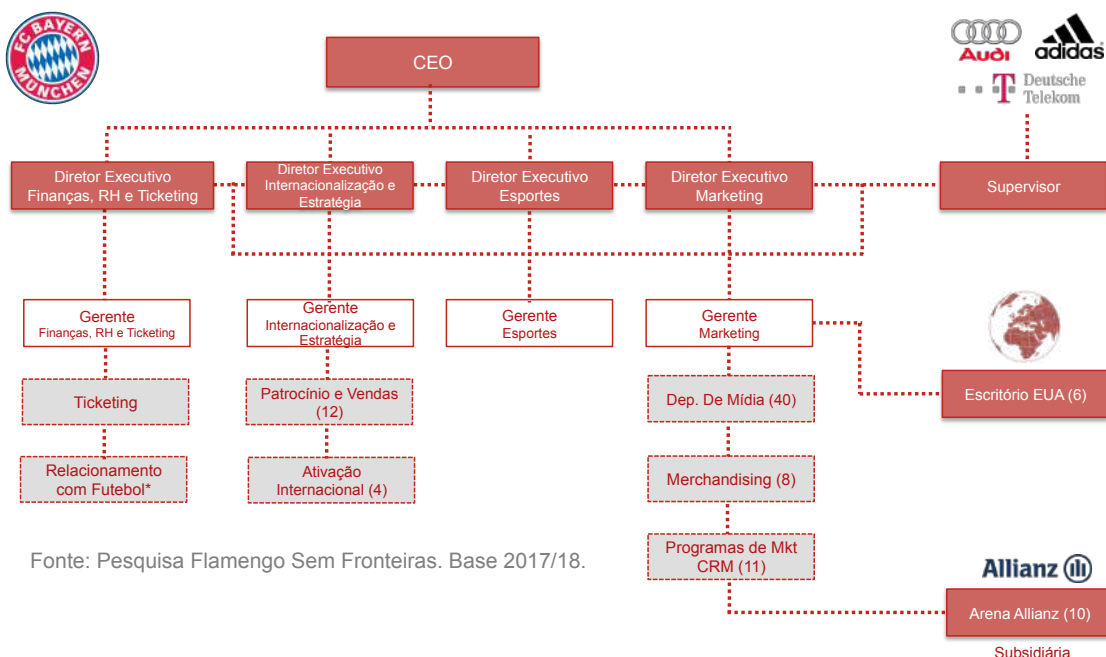
Fonte: Pesquisa Flamengo Sem Fronteiras. Base 2017/18.

Uma Questão de Quantidade e Qualidade.

Já o Bayern de Munique apresenta uma estrutura mais complexa, onde algumas funções tradicionalmente desempenhadas pelo departamento de marketing estão embutidas dentro de outras unidades de gestão, como finanças por exemplo. Não obstante, o headcount do departamento é igualmente numeroso, também superando com folga a casa dos 150 colaboradores.

Independentemente das diferenças de estruturação, existem 2 características que Real Madrid, Bayern e todos os outros clubes europeus compartilham, mas que não se verifica no futebol brasileiro. Em primeiro lugar, os grandes clubes europeus investem em comercial/marketing na mesma proporção que se verifica no mundo corporativo, o equivalente a 8 a 10% do faturamento total, enquanto no Brasil essa proporção é 10 vezes menor. Além disso é comum que esses clubes europeus busquem profissionais sêniores, muitas vezes tirando-os das maiores empresas de seus países, o que absolutamente não é o caso brasileiro.

FIG. 22 – BAYERN, ESTRUTURA COMERCIAL E MARKETING

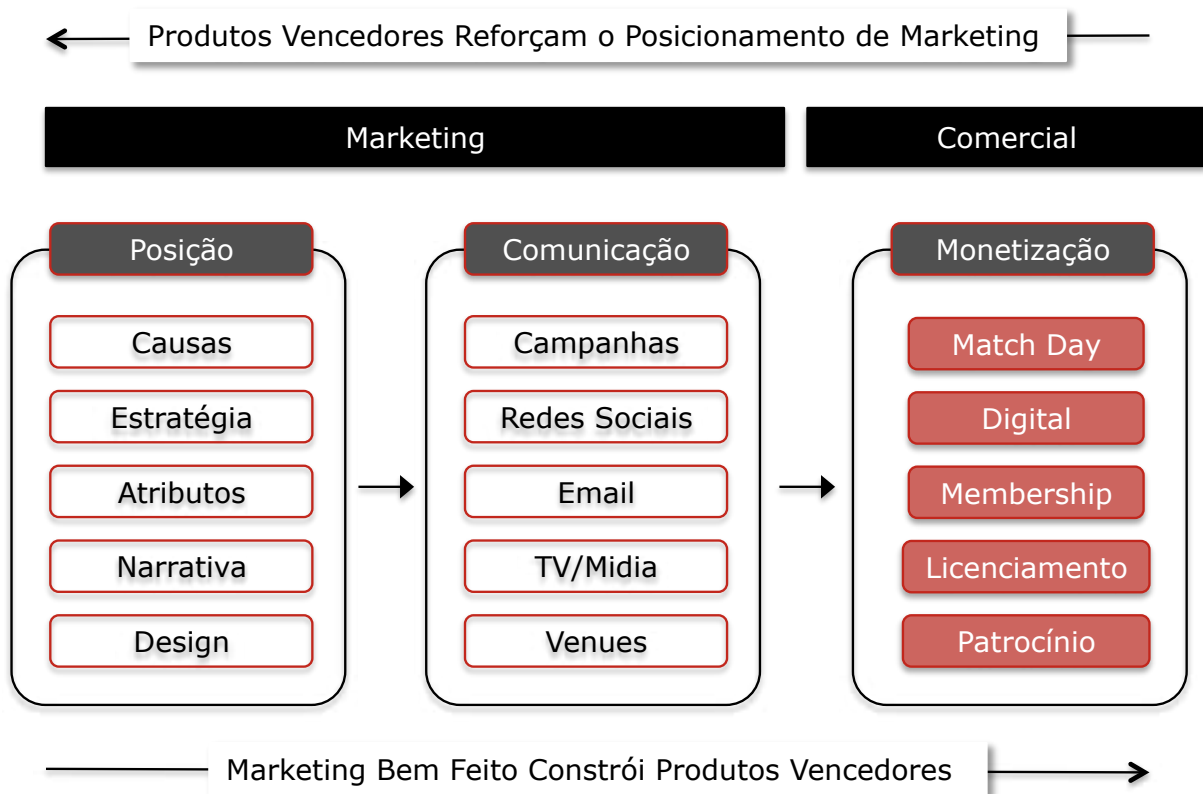


Marketing e Comercial São Elos da Mesma Cadeia.

O fato é que, para definir a melhor forma de distribuir funções relacionadas ao comercial, marketing e comunicação em um clube, o ideal é entender como essas funções se encaixam no mecanismo de criação de valor que existe dentro do negócio futebol. Nesse contexto, a atividade de marketing é aquela que cria e estimula o crescimento e relacionamento com o mercado, de uma marca. A atividade comercial, em seguida, se utiliza desse posicionamento para monetizar as diversas oportunidades geradas.

O marketing planta, o comercial colhe.

FIG. 23 – FRAMEWORK DA ESTRUTURA COMERCIAL E DE MARKETING, NO FUTEBOL.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

O Importante é Que a Estrutura Reflita o Fluxo do Negócio.

O marketing, como a etapa inicial do processo responde inicialmente pelo posicionamento da marca, seus atributos, causas associadas, narrativa, elementos visuais, etc.. O resultado de todos esses vetores dá origem posteriormente à sua comunicação, que é o momento onde o marketing leva o posicionamento de marca até o mercado, e constrói junto a todos os stakeholders sua identidade. Isso se faz através da comunicação, através dos diversos canais disponíveis, campanhas de marketing, ativação, redes sociais, TV e mídias, estádio e outros locais físicos (venues), e em qualquer outro ponto de contato entre a marca e seus stakeholders.

Na segunda etapa do processo entra em cena o comercial, que é quando se transforma em produto e se monetiza toda a identidade de marca, que foi antes criada pelo marketing. O comercial, portanto, desenvolve toda a sorte de produtos e serviços derivados da marca, identificando oportunidades de mercado, desenvolvendo produtos que respondam a essas demandas, e viabilizando sua confecção e distribuição ao consumidor. Produtos de estádio (match day), produtos digitais, associados (membership), produtos licenciados, patrocínios e parcerias comerciais estão entre as oportunidades para monetização que devem ser identificadas, viabilizadas, comercializadas, distribuídas e aprimoradas pelo comercial.

Nesse contexto, entendemos a Vice Presidência (hoje denominada Comunicação e Marketing), deva ser estruturada como Comercial e Marketing, sendo a comunicação uma etapa do processo de marketing. Finalmente em nossa visão, e como já havíamos pontuado, é fundamental dentro do departamento uma área de inteligência de mercado, que atue como área de apoio tanto à atividade de marketing, quanto à atividade comercial.

Com Decisões Sempre Alimentadas Por Inputs de Inteligência.

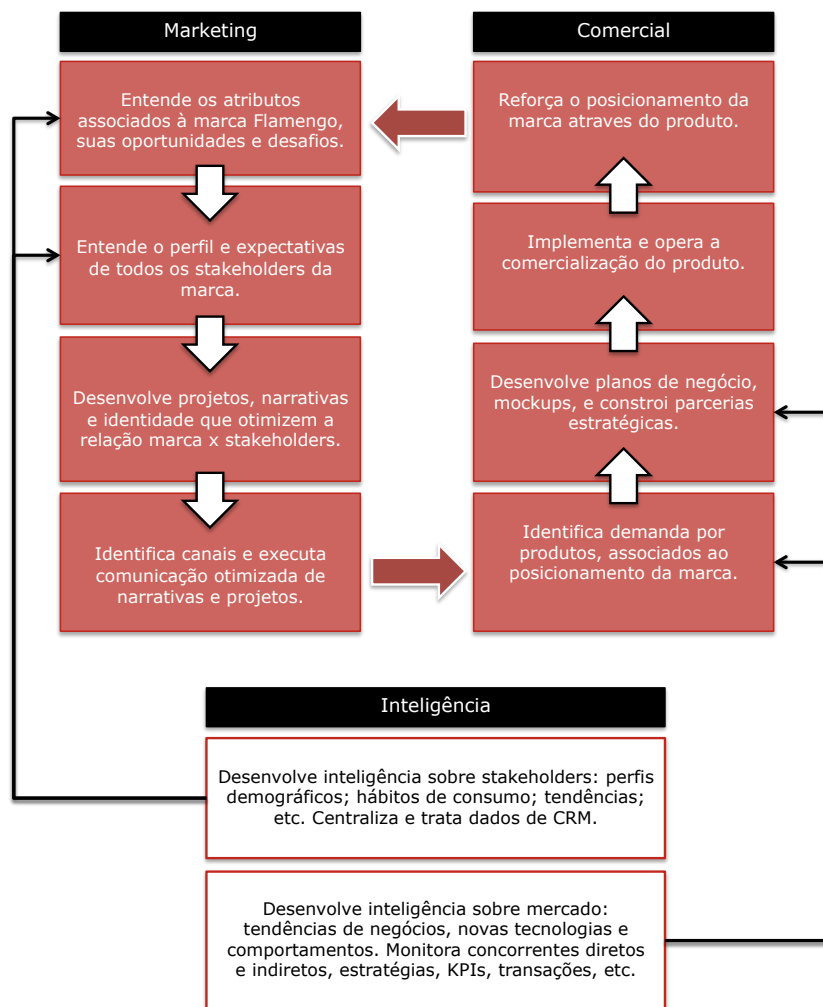
A área de inteligência cumpre duas funções principais. Inicialmente é a responsável por colher e tratar todas as informações de perfil, hábitos e tendências relacionados a todos os stakeholders do Flamengo (torcedores e sociedade em geral). Nesse contexto, funciona como um hub que concentra e trata todas as informações de CRM colhidas através de todas as superfícies de contato com clientes, torcedores e outros, em uma estratégia omnichannel (onde as informações colhidas nos pontos de contato como internet, estádio, lojas, etc. são consolidados em uma única base de dados). Essa informação irá servir como um insumo fundamental para a área de marketing no sentido de entender o stakeholder, e através desse entendimento desenhar as melhores narrativas e sua comunicação mais eficiente.

A segunda função cumprida pela área de inteligência é focada no mercado. Ou seja, o entendimento de tendências de mercado e oportunidades criadas, por essas tendências para novos produtos, ou aprimoramento nos já existentes. Além disso, há o foco no monitoramento de competidores diretos e atores diversos dos mercados onde o Flamengo atua, para entender números e estratégias. Essas informações irão se tornar insumos para que a área comercial possa desenvolver e aprimorar produtos, otimizar os processos de negociações, e adotar ações ofensivas ou defensivas diante do posicionamento dos outros atores de mercado.

Todo o Processo Se Estrutura Como Um Ciclo Virtuoso.

A estrutura aqui proposta, permite um encadeamento de ações que, uma vez implementadas integralmente, criam um ciclo virtuoso. Através desse ciclo, o posicionamento de marca implementado e comunicado pelo marketing, gera as condições ideais para que o comercial possa criar e operar os melhores produtos, maximizando sua monetização, e por sua vez retroalimentando o marketing através da validação de seu posicionamento. Tudo isso com fundamental input de informações geradas por um sistema de inteligência.

FIG. 24 – FLUXOGRAMA COMERCIAL/MARKETING, E A CRIAÇÃO DO “CICLO VIRTUOSO”.



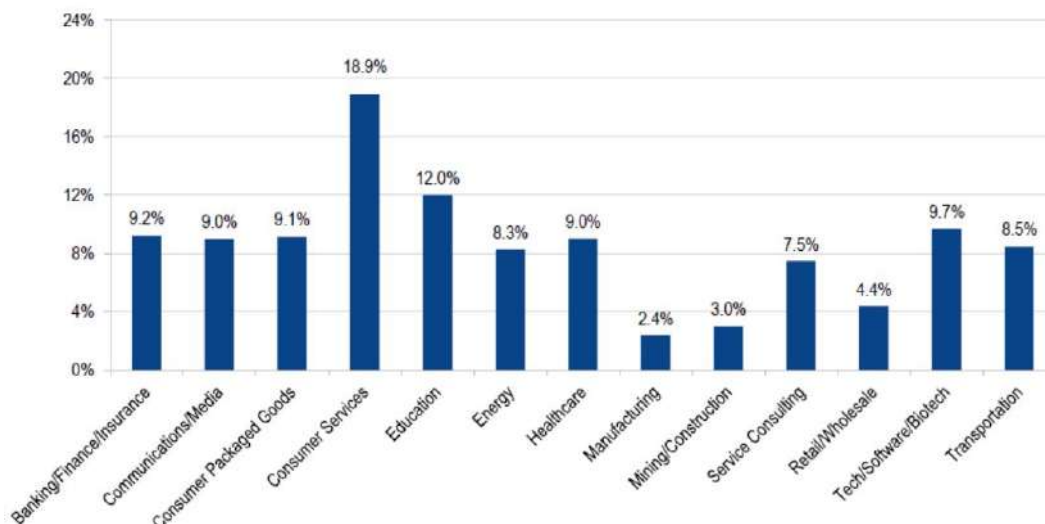
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Como no Futebol, Não Há Milagres no Marketing. O Resultado é Função do Investimento.

No futebol o resultado esportivo é função direta do investimento feito. No longo prazo quem mais investe fatalmente ganhará mais títulos. Nas áreas de marketing e comercial não é diferente. Apesar de mitos, como achar que marcas de clubes se vendem sozinhas, que o torcedor compra qualquer coisa, também nessas áreas resultados são consequências diretas do investimento feito. E aí temos um problema. Grandes empresas investem em média entre 8 e 10% de seus faturamentos em marketing/comercial. No âmbito dos grandes clubes europeus essa média não é muito menor que isso.

Infelizmente no futebol brasileiro esse indicador chega a ser 10 vezes menor. Clubes brasileiros investem menos que 1% de seu faturamento em suas áreas comerciais e de marketing. Isso naturalmente explica os resultados modestos alcançados. Nesse contexto, defendemos que o Flamengo seja o pioneiro em entender e tratar seu departamento de marketing como um investimento essencial, uma alavanca fundamental para que o clube possa alcançar todo o seu potencial.

FIG. 25 – ORÇAMENTO COMERCIAL/MARKETING COMO % DO FATURAMENTO.



Fonte: CMO Survey 2020.

Marketing



Foto: Gilvan de Souza / Flamengo

No Futebol Brasileiro Não Há Departamento de Marketing...

É comum ao se listar os diversos departamentos que compõem os clubes de futebol no Brasil, citar o departamento de marketing. Entretanto, curiosamente praticamente não há registro de fato, de um departamento de marketing estruturado nos clubes brasileiros. Embora alguns esforços tenham sido feitos, como ocorreu no passado no caso do Cruzeiro EC, por exemplo, a verdade é que quando nos referimos no futebol brasileiro a um departamento de marketing, estamos na prática nos referindo a um departamento comercial.

Isso ocorre porque não há investimento feito pelos clubes (em pessoas, projetos, e outros insumos) no que seria uma política estruturada de marketing, como anteriormente descrita nesse PDG. E essa falta de investimento está vinculada à própria natureza do marketing dentro do processo global de estratégia de marca. Embora o marketing, como visto, seja absolutamente fundamental para a compreensão da marca, de seus consumidores (seus anseios e suas demandas), e a partir daí da comunicação eficiente dos atributos dessa marca com o seu mercado, ele não produz diretamente resultados quantificáveis, como no caso do departamento comercial.

O marketing planta e o comercial colhe, mas para quem está de fora esse processo de semeadura não é visível, e a impressão que se tem é que as marcas dos clubes de futebol produzem resultados econômicos em um processo muito mais próximo do extrativismo do que da agricultura. De fato, na ausência de investimentos em marketing é possível afirmar que os resultados comerciais dos clubes brasileiros são muito mais a colheita do que brotou naturalmente, do que de um processo elaborado de preparação do solo, semeadura, acompanhamento da plantação e colheita dos resultados. Ou seja, os resultados comerciais alcançados pelos clubes brasileiros hoje são uma mera fração do que poderiam, se além de esforço comercial houvesse de fato esforço de marketing.

...E Nossa Proposta é que o Flamengo Seja o Pioneiro em Criá-lo.

Nossa descrição anterior da estrutura e fluxo de atributos de um departamento de marketing no futebol, elabora detalhadamente suas funções. Vimos também que entender a marca e o seu consumidor é o ponto de partida. E que o passo seguinte é, a partir desse entendimento, se comunicar da forma mais eficiente possível com todos os stakeholders, preparando o terreno para que o departamento comercial possa amplificar a sua performance o máximo possível.

De fato, nenhum clube brasileiro se deu ao trabalho até hoje de trilhar esse caminho, porque lamentavelmente nunca houve um correto entendimento por parte daqueles que detém o poder de alocar seus orçamentos, de como funciona o processo.

Nós acreditamos que o Flamengo deva ser o pioneiro (como tantas vezes já foi antes) nesse caminho, e que através de seu pioneirismo, possa não apenas finalmente desenvolver integralmente o seu potencial como marca e conseqüentemente comercial, mas estabelecer uma importantíssima fonte de vantagem competitiva.

Um ponto importante no deserto de ideias que é a gestão de marketing no futebol brasileiro, é a falta de entendimento do que de fato são marcas. Mais que isso, a falta de entendimento de que (como tantas evidências historicamente demonstram) no caso do futebol a performance no campo, embora importante, não é nem de longe a única oportunidade de alavancagem que os clubes possuem para maximizar o valor de suas marcas e, em última análise, suas performances comerciais.

Marcas Bem Sucedidas Descrevem Uma Cultura, Um Estilo de Vida.

Embora sujeitas a certas particularidades, marcas de clubes, da perspectiva de marketing não são diferentes das marcas corporativas, do ponto de vista de como se conectam com seus consumidores.

O valor para o consumidor de uma marca corporativa como Coca-Cola, por exemplo, não vem apenas do sabor do produto e de sua capacidade de saciar a sede. Esse valor na verdade vem de como a marca Coca-Cola faz o consumidor se sentir, das emoções que nele provoca ao ser utilizada/consumida.

Marcas de sucesso em qualquer indústria são aquelas que retratam um estilo de vida com o qual as pessoas podem se identificar, e se engajarem em um nível mais profundo de conexão emocional. Nesse contexto, o segredo para marcas que queiram extrapolar simplesmente o universo de um clube de futebol é se posicionar como um estilo de vida, uma cultura que o seu torcedor/consumidor possa abraçar emocionalmente.

Para isso, como já visto, é fundamental entender quais são os valores e atributos do clube, e comunica-los de forma eficiente. A partir dessa comunicação, estimular a adoção dessa cultura e estilo de vida pelos torcedores.

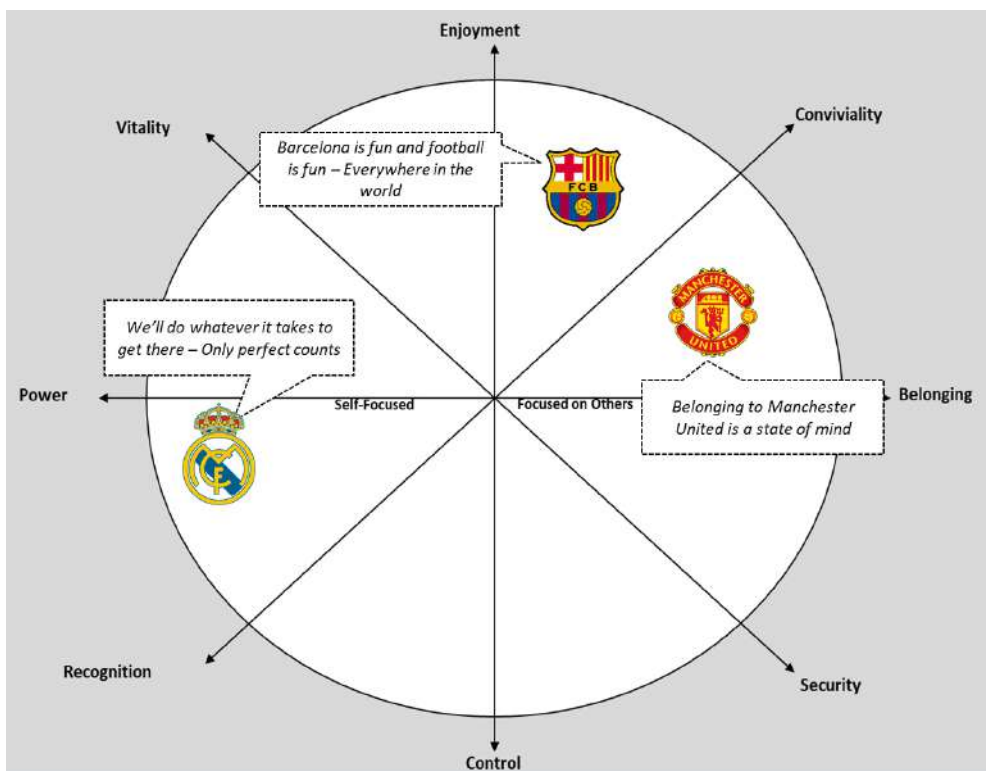
No mundo do futebol, existem vários exemplos de como fazê-lo e não fazê-lo. O Real Madrid, por exemplo, vincula sua imagem a atributos de força e reconhecimento através de “Only Perfect Counts”, enquanto o Barcelona historicamente se vincula a atributos mais lúdicos como prazer e divertimento em, “Football is Fun, Barcelona is Fun”.

Marcas Precisam Transcender o Campo...

Mas quando procuramos identificar um case para posicionamento, sem nenhuma dúvida o destaque é o Manchester United. O clube inglês, desvincula inteiramente seus atributos e posicionamento da performance esportiva, ao contrário dos espanhóis, por exemplo. O foco nesse caso é o senso de pertencimento “Belonging to Manchester United is a State of Mind”.

Não por acaso, apesar de performances esportivas pífias ao longo de muitos anos, o Manchester United foi capaz de se manter no topo no ranking da performance comercial no futebol europeu. Um posicionamento de marca desvinculado do resultado imediato no campo, garantiu ao clube a manutenção da capacidade de engajamento junto a seus torcedores, e a tradução desse engajamento em receita comercial sem a necessidade de títulos e vitórias.

FIG. 26 – MARCAS NO FUTEBOL E SEU POSICIONAMENTO.



Fonte: From Football Club to Lifestyle – Matteo Rinaldii, Garison Group 2018

...Para Valerem Mais.

No futebol brasileiro, ainda que até hoje não haja nenhum caso de posicionamento consciente de marca, há exemplos bons e ruins de comunicação que mostram oportunidades e ameaças.

Um exemplo positivo de mensagem foi a campanha do Corinthians “Nunca Vou te Abandonar”, como posicionamento do clube junto a seus torcedores no rebaixamento à Série B. Ao desvincular a identidade do Corinthians de sua performance no campo, e associa-la a um estado de espírito e senso de pertencimento, foi possível manter e ampliar a receita comercial mesmo na segunda divisão.

Por outro lado, um exemplo clássico de como não fazer foi o posicionamento adotado pelo São Paulo Futebol Clube em sua campanha “Soberano”, na época do tricampeonato brasileiro. Ao associar a identidade do clube, e consequentemente estruturar a natureza de seu relacionamento com seu torcedor, diretamente à performance esportiva, o SPFC empobreceu sua identidade e criou para si mesmo uma armadilha, cujo resultado surgiu a partir do momento em que essa performance esportiva decaiu no futuro.

No final, marcas que corretamente se posicionam como culturas e estilos de vida, tem acesso a 4 benefícios que constituem uma enorme vantagem competitiva, e alavancam tremendamente seu valor como propriedade comercial.

O primeiro benefício é ganhar independência de resultados esportivos, como visto nos exemplos citados. Marcas que se posicionam como culturas são muito menos afetadas pelos altos e baixos naturais da performance esportiva, e conseguem assim gerar fluxos de caixa muito menos voláteis. Essa menor volatilidade, por sua vez, significa que são negócios de menor risco, mais previsíveis, o que amplia a percepção de seu valor econômico pelos diversos agentes do mercado.

Marcas Que Vão Além do Futebol, Mas Permanecem Fiéis a Suas Origens.

O segundo benefício está em, mais que ganhar independência dos resultados em campo, ganhar independência da própria categoria futebol. Isto é, marcas que se identificam como culturas, como estilos de vida passam a ter valor comercial, no sentido do desenvolvimento de produtos e serviços a partir delas em segmentos totalmente distintos do futebol, ou mesmo do esporte, como moda, música, entretenimento, etc.

Isso não significa absolutamente perder de vista sua identidade como uma marca do futebol, mas agregar novas dimensões que potencializam enormemente sua capacidade de geração de valor e, conseqüente, de reinvestimento no próprio futebol. Esse benefício permite às marcas que o alcancem alavancar enormemente, por exemplo, seu potencial de licenciamento de produtos e serviços, seu valor como plataformas de patrocínio, etc. As possibilidades são infinitas.

O terceiro benefício está em ampliar a superfície para absorção de novos fans. Não é apenas o negócio futebol que está mudando, mas também a natureza de seu fan. No caso de fans mais jovens, e daqueles em novos mercados do futebol (em especial na Ásia) há um envolvimento com o futebol de certa forma mais superficial. O posicionamento de uma marca como lifestyle permite atingir e converter em consumidores fans pouco identificados com o futebol, que não seriam atingidos por uma comunicação com posicionamento focado na performance esportiva.

Finalmente, o quarto benefício é o de melhor converter e monetizar toda a base, de fans em consumidores. Vender mais (volume) e melhor (margem), o que passa a ser possível com um portfólio mais amplo de produtos e serviços, distribuídos por múltiplas categorias diferentes (esporte, moda, entretenimento, música, etc.).

Um Marketing Para Poucos.

Marketing se faz com entendimento e comunicação. Sabemos que esse entendimento diz respeito a duas dimensões. A primeira, que analisamos, é a da marca em si, seus atributos e posicionamento. A segunda dimensão, igualmente importante, é a de seus consumidores, ou em um modelo mais amplo, seus stakeholders.

Historicamente, o futebol centrou toda a sua estratégia de marketing, e por tabela comercial, na persona do torcedor fanático, o mais engajado, o die hard fan. Essa estratégia norteou tudo que foi desenvolvido (produtos, serviços, comunicação, etc.) para os fans desde o surgimento do marketing no futebol, e ocorreu tanto na Europa, quando na América do Sul. Era como se todos os torcedores e consumidores potenciais de um clube se restringissem a um único perfil, o torcedor apaixonado, de altíssimo nível de relação afetiva e engajamento com o clube.

O resultado prático dessa estratégia foi o surgimento de dogmas como, “As marcas dos clubes se vendem sozinhas”, “Torcedor compra qualquer coisa”, ou ainda “Se tiver a marca do clube, qualidade e preço não são fatores importantes na decisão de compra do consumidor”.

Ocorre que, mesmo no passado, isso nunca foi uma verdade. A base total de fans de um clube de futebol, incluindo aí desde os mais fanáticos até os simpatizantes, sempre foi muito maior que aquela usada para determinar o perfil do consumidor típico. Essa simplificação era um produto de diversos fatores, mas em especial da tecnologia, e do baixo volume econômico movimentado pelo futebol. Juntos, a ausência de soluções tecnológicas para atingir todos os fans, e o volume pequeno de recursos para investimento nos departamentos de marketing no futebol, faziam com que apenas o fan mais fácil de acessar e engajar fosse atingido, e para ele toda a estratégia fosse desenhada. E esse fan era o apaixonado, o fanático.

Para Um Novo Futebol, Um Novo Torcedor.

Mas o mundo mudou, o futebol mudou, e como não poderia deixar de ser, o fan de futebol também mudou. Esse novo tipo de fan tem origem em duas fontes principais. Em primeiro lugar a chegada ao mercado consumidor da chamada Geração Z (nascidos após 1995). Em segundo lugar o crescente aumento da popularidade do futebol na Ásia, onde a forma de consumir e se relacionar com o futebol é diferente do modelo clássico de torcedor encontrado na Europa e na América do Sul.

Esse novo tipo de consumidor que nasceu no universo pós revolução digital, tem acesso a uma variedade enorme de conteúdo a todo momento. Isso cria uma dificuldade para capturar sua atenção por muito tempo já que, além disso, tem uma relação mais fluida com seu time favorito. Tudo isso gera um desafio, mas que é amplamente compensado pela oportunidade gerada pela tecnologia, que decretou o fim das limitações de distância e tempo para acessar cada fan. Nesse novo mundo, todos os fans (não apenas os fanáticos) estão ao alcance imediato dos clubes.

FIG. 27 – EVOLUÇÃO DOS PERFIL GLOBAL DO FAN DE FUTEBOL.

	ERA DO FAN LOCAL ATÉ 1980	ERA DO FAN GLOBAL 1980 - 2020	ERA DO FAN FLUIDO APÓS 2020
TORCIDA POR MÍDIA	TIME LOCAL	TIME GLOBAL	MÚLTIPLOS TIMES
COMUNIDADES FANS	TRADICIONAL	DIGITAL	TRANSMEDIA
PAPEL FAN CONTEÚDO	LOCAIS	GLOBAIS	DIGITAIS
SEGUE	CONSUME	CONSUME	CONSUME/CRIA
ACESSIBILIDADE	TIMES	TIMES/LIGAS	TIMES/LIGAS/ATLETAS
NÍVEL DE ATENÇÃO	PEQUENA MINORIA	BOA PARTE	TODOS
	ALTO	MÉDIO	BAIXO

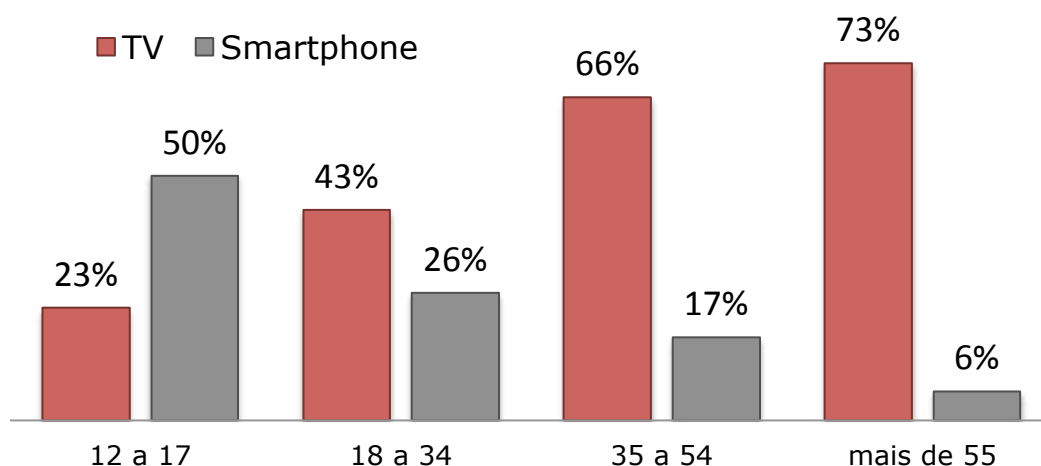
Fonte: The Fluid Fan Is Here, Sports Innovation Lab.

Entendendo o Novo Torcedor.

A revolução digital, e o aumento nos orçamentos para as áreas de marketing nos clubes de futebol, abrem uma verdadeira caixa de pandora em termos de oportunidades. Estamos próximos de um momento onde, pela primeira vez, todos os torcedores estarão ao alcance e poderão estar disponíveis para contato e interação direta one-to-one. Claro que há um risco inerente aí. Como visto, a nova geração que surge tem uma forma diferente de consumir o futebol que as anteriores. Então essa oportunidade só poderá se materializar se a linguagem utilizada para travar contato com esse novo mercado refletir corretamente o entendimento de como ele é e se comporta.

Inicialmente, cada vez mais a superfície de contato com o torcedor será o mobile, porque é assim que os mais jovens consomem conteúdo, preferencialmente através de seus telefones celulares. Isso novamente significa uma oportunidade e desafio. O mobile possibilita contato a qualquer momento com o fan, que está sempre online, mas também oferece a esse fan uma variedade enorme de conteúdo, que constantemente o induz a direcionar sua atenção para outros temas.

FIG. 28 – APARELHOS PREFERIDOS PARA ASSISTIR ENTRETENIMENTO (EUA, 2017).



Fonte: Luker on Trends 2017, A New Age of Sports Report, Sports Innovation Lab.

De Multicanal Para Omnichannel.

A resposta para esse desafio é mudar a estratégia de gestão de plataformas de comunicação nos clubes. De plataformas atualmente eminentemente multicanais, para plataformas omnichannel.

Plataformas multicanais são aquelas onde uma empresa se comunica com seus clientes através de vários canais diferentes (email, homepage, ecommerce, loja física, mobile, etc.). Entretanto, não há uma estratégia de integração entre esses canais, eles não falam entre si. Isso acaba comprometendo a experiência do usuário, já que sua jornada de consumidor começa do zero a cada novo canal da empresa que procura. Há uma grande ineficiência na relação com o consumidor e isso cria uma fricção, que frequentemente se traduz em perda.

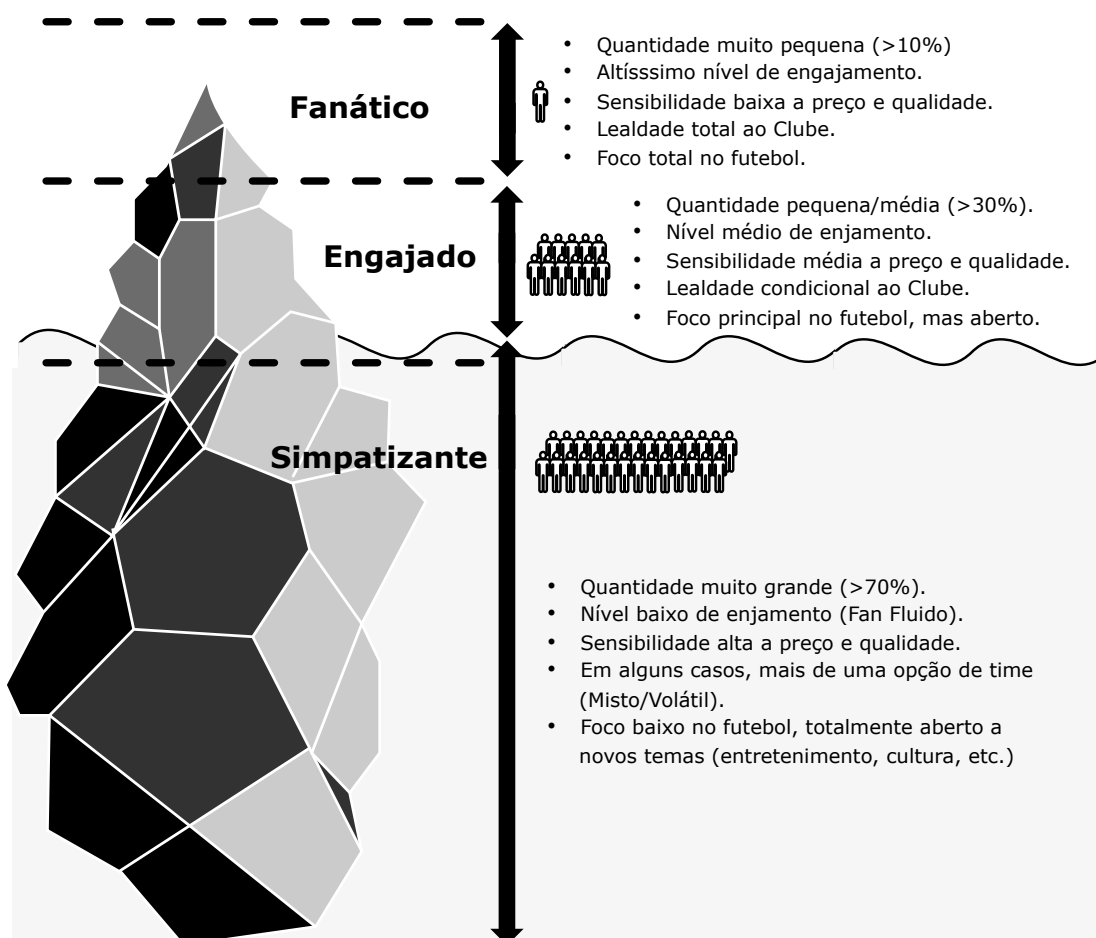
Ao contrário da multicanal, na abordagem omnichannel há uma integração total entre os diversos canais. Toda comunicação é unificada entre canais sejam eles online, físico, mobile, web, ou qualquer outra possibilidade. Onde houver um ponto de contato com o consumidor aí haverá uma mensagem unificada, uniformizada. E isso serve não apenas para o sistema de comunicação propriamente, mas também para o atendimento ao consumidor, onde através de acesso unificado ao perfil de cada cliente, o foco é resolver o problema não importa a sua origem.

A definição da estratégia omnichannel para clubes de futebol é importante porque amplifica muito a qualidade da experiência do consumidor, evitando que sua natural tendência a perder foco (em especial no caso da Geração Z em diante), acabe por fazer com que deixe o ecossistema do clube em busca de outro tipo de conteúdo. A capacidade de manter o fan dentro do ecossistema de conteúdo do clube, e a partir daí potencializar seu engajamento e consumo, deve ser uma das principais prioridades dentro da estratégia de marketing no futebol.

Estratégia Tamanho Único.

Se é certo que temos uma mudança no perfil do torcedor, impactada pelas novas gerações e sua forma marcadamente diferente de consumir futebol, também é certo que, mesmo no passado, o conjunto de pessoas que compõem a torcida de um clube nunca teve o perfil padronizado que se fez supor pelas estratégias de marketing implementadas. De fato, existe e sempre existiu uma enorme heterogeneidade em relação a perfis de torcedores dentro de uma mesma torcida, no que tange à forma e nível de intensidade de engajamento e consumo.

**FIG. 29 – PERFIL DO TORCEDOR.
ACIMA E ABAIXO DA LINHA DÁGUA.**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Se Foca no Que é Mais Fácil...

A verdade é que, por todas as limitações já vistas, toda a estratégia de comunicação e desenvolvimento de produtos nos clubes está centrada em um perfil particular de torcedor, aquele que podemos chamar de Fanático. Esse tipo de torcedor é aquele que apresenta maior propensão a consumir produtos e engajar em qualquer projeto oficial lançado. Até por isso tem menor exigência em relação a preço e qualidade. Mas há claro, um problema. Esse perfil representa uma pequena parte do todo. Em diversos estudos diferentes, a estimativa para esse torcedor mais apaixonado varia de 2 a 5% do total. É apenas a ponta do iceberg.

Em um segundo nível (que podemos chamar de Engajado), as pesquisas geralmente indicam um perfil de torcedor que tem ainda grande lealdade com os clubes, mas já possui uma relação de consumidor mais marcante, que implica em uma posição mais crítica no processo de decisão de compra. Esse é um perfil que responde por uma parcela significativamente maior que o Fanático, algo como até 30% do total. Mais recentemente, algumas poucas estratégias (especialmente de comunicação) tem sido mais abrangentes, de modo a atingir além do Fanático, também o Engajado. De qualquer maneira isso ainda é muito pouco.

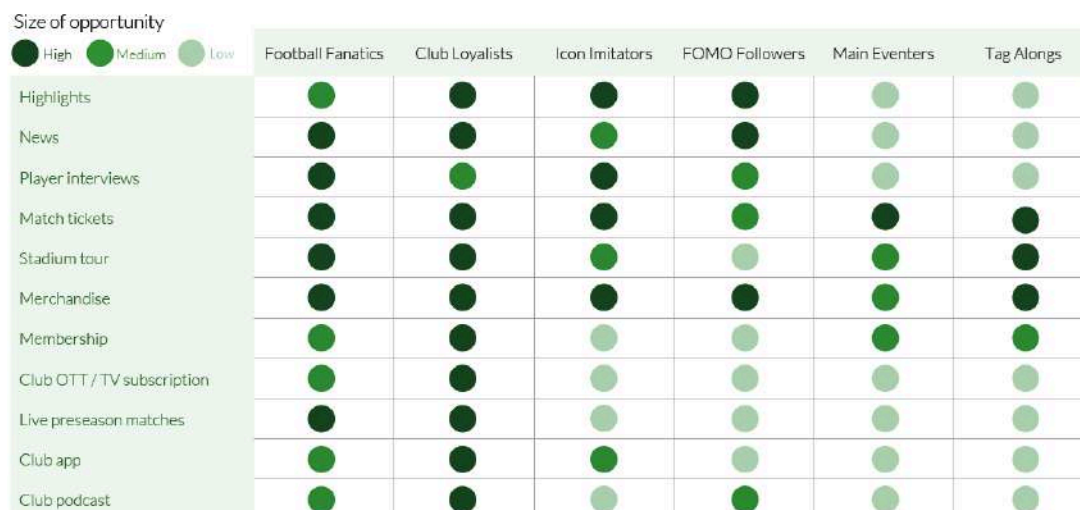
Podemos dizer que as estratégias de marketing e comerciais dos clubes focam a parte do mercado que está acima da linha d'água em um iceberg. A imensa maioria do potencial continua debaixo d'água, sendo completamente ignorado. Esses são os torcedores chamados Simpatizantes. Para isso contribui também um certo preconceito com esse determinado torcedor. No Brasil o termo Simpatizante tem conotação pejorativa, muitas vezes associada ao conceito de um torcedor de segunda classe, que não justifica o esforço de marketing. Esse é um gravíssimo equívoco do ponto de vista estratégico.

...Ignorando a Maior Parte.

Em todos os clubes, e o Flamengo não é exceção, a grande maioria dos torcedores é composta por Simpatizantes. Em qualquer outro mercado essa maioria seria vista como uma grande oportunidade. No futebol, esse é um filão inteiramente ignorado. A combinação de um mercado cada vez mais acessível por meio da tecnologia com um torcedor com comportamento cada vez mais fluido, não apenas pede, mas exige dos clubes mergulhar abaixo da linha d'água.

Uma grande oportunidade na exploração do Simpatizante é a seu potencial de consumir a marca do clube em outras categorias (cultura e entretenimento), desde que haja uma estratégia de posicionamento da marca para tal. Se é verdade que o ticket médio para o fan Simpatizante tende a ser menor na aquisição de produtos oficiais, por outro lado sua quantidade muito maior em valores absolutos pode mais do que compensar isso. Pode até mesmo se tornar, eventualmente, a categoria de maior retorno para o clube. Tudo é uma questão de estratégia e posicionamento de marketing. Como mostra um recente estudo desenvolvido pela European Club Association (ECA), o fundamental é possuir uma estratégia segmentada, entendendo que diferentes perfis de torcedores oferecem diferentes oportunidades para cada produto.

FIG. 30 – DIFERENTES PERFIS, DIFERENTES OPORTUNIDADES



Fonte: Fan of The Future. European Club Association 2020.

Mudanças Também nos Canais.

Vimos que a geração Z usa o meio mobile com principal canal de comunicação, o que por si só já levantaria a importância de se ampliar a produção de conteúdo adequado. Mas essa é uma tendência que deverá ser ainda mais enfatizada pelo desenvolvimento do 5G. Dentre os impactos esperados pela introdução gradual do 5G nos próximos anos estão: o aumento exponencial do número de dispositivos conectados (internet das coisas – IOT); menor latência na transferência de dados, viabilizando tecnologias que se utilizam de tratamento de dados em tempo real como fator crítico; e volume de dados de download até 20 vezes maior que o 4G, viabilizando tecnologias como AR e VR.

Tudo isso deve aumentar exponencialmente o consumo de mídia, o surgimento de produtos inteligentes, e inaugurar uma era de experiências de marca hiper-personalizadas. As marcas poderão se conectar ao usuário, em qualquer lugar, a qualquer momento e com um conteúdo muito mais imersivo e personalizado.

Como desafio, um ambiente de dados muito mais fragmentado tornará mais difícil entender o consumidor, até pelo contexto de proteção a dados. As chamadas Walled Gardens (plataformas fechadas como Google, Apple, Amazon, Facebook, etc.) encontrarão mais dificuldades para construir uma visão abrangente do consumidor, e isso é uma boa oportunidade para o desenvolvimento de plataformas proprietárias nos clubes.

Além dos desafios impostos pelo surgimento do modelo Web 3.0 (onde o consumidor cada vez mais é dono de suas próprias informações), outros canais surgem como oportunidades como os podcasts e as rádios digitais, dando um novo significado e vida ao conteúdo de áudio como plataforma de comunicação.

Dessa forma, as plataformas tradicionais (mesmo as recentes como redes sociais) devem enfrentar desafios, e essa reorganização tende a empoderar novos canais.

As Seis Barreiras.

Independente do canal utilizado, se o início do fluxo operacional do marketing está em entender a marca e seus stakeholders, o final está em comunicar esse entendimento, de modo a ampliar o máximo possível o potencial do comercial, e a partir daí em monetizar oportunidades.

Para tanto, é fundamental buscar superar 6 barreiras: do resultado esportivo; da categoria; geográfica; sócio econômica; de engajamento; e de tempo.

Barreira inicial a ser superada em um nível macro é desvincular a marca da volatilidade do resultado do campo, isso é fundamental para diminuir o risco associado ao resultado econômico da marca, que por sua vez impacta seu valor. Outra barreira macro é a de categoria que, como comentado, uma vez superada permite extensões de uso da marca para além do segmento esportivo, permitindo que passe a ter capacidade de geração de valor em áreas totalmente diferentes, como entretenimento e cultura, por exemplo.

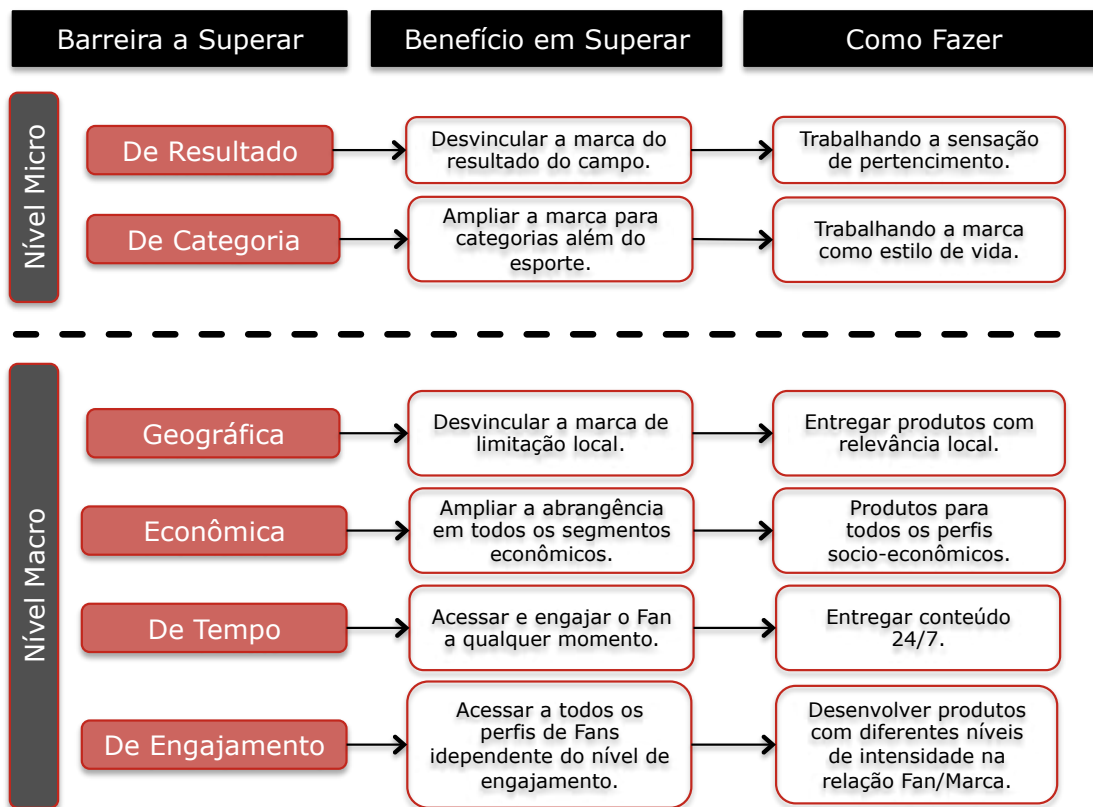
Já as barreiras em nível micro, estão relacionadas à otimização da segmentação do fan que já consome a marca. Através de uma estratégia de comunicação e desenvolvimento de produtos eficiente, é possível estender a capacidade de monetização da marca, atingindo todos os públicos em termos de classe socioeconômica, localização, nível de engajamento e, até mesmo, momentos ao longo do dia onde consomem o clube.

O impacto da superação dessas barreiras está em ampliar o alcance da marca o que, por sua vez, amplia seu valor econômico perante o mercado, através da diminuição de sua dependência de determinados fatores e perfis.

Passando o Bastão Para o Comercial.

O papel final do marketing é sempre entregar ao comercial uma marca com o melhor potencial econômico possível. Dentro da filosofia de que o marketing planta e o comercial colhe, o objetivo é ter uma plantação capaz de render o máximo possível, com um consumidor preparado para a abordagem comercial, preparado para comprar.

FIG. 31 – DERRUBANDO BARREIRAS E AMPLIANDO O VALOR ECONÔMICO DA MARCA NO FUTEBOL



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Comercial

Foto: Alexandre Vidal e Marcelo Cortes



Novas Oportunidades Nas Convergências...

Após a sementeira do marketing entra em ação a colheita do comercial, que se constitui em estimar demanda, e conceber, desenvolver e comercializar produtos e serviços. Para efeito da análise desse PDG, iremos considerar 6 grandes áreas de atuação comercial: Patrocínio; Licenciamento; Match Day; Membership; Conteúdo; e Tokenização.

Embora cada uma dessas áreas apresente um modelo distinto de exploração comercial da marca, a verdade é que nos últimos anos os pontos de interseção entre elas tem se multiplicado.

Tomando, por exemplo, a tendência indicada nesse PDG de um novo modelo para patrocínios (Pilar Central 2 – Cogestão). Nesse novo modelo o patrocínio convencional, baseado em um sistema de trocas fixas (propriedades versus dinheiro) entre patrocinador e patrocinado, dá lugar a uma parceria que reúne algumas das características típicas de um licenciamento. Então temos no final algo híbrido, meio patrocínio meio licenciamento, mas que não é nenhum dos dois, é algo novo.

Essas interseções se repetem entre quase todas as diferentes áreas, e são importantes em alguns aspectos. Inicialmente são nelas onde se encontram as maiores oportunidades de desenvolvimento de receitas incrementais. Ou seja, mais do que aumentar o que já existe, desenvolver linhas totalmente novas de receitas comerciais.

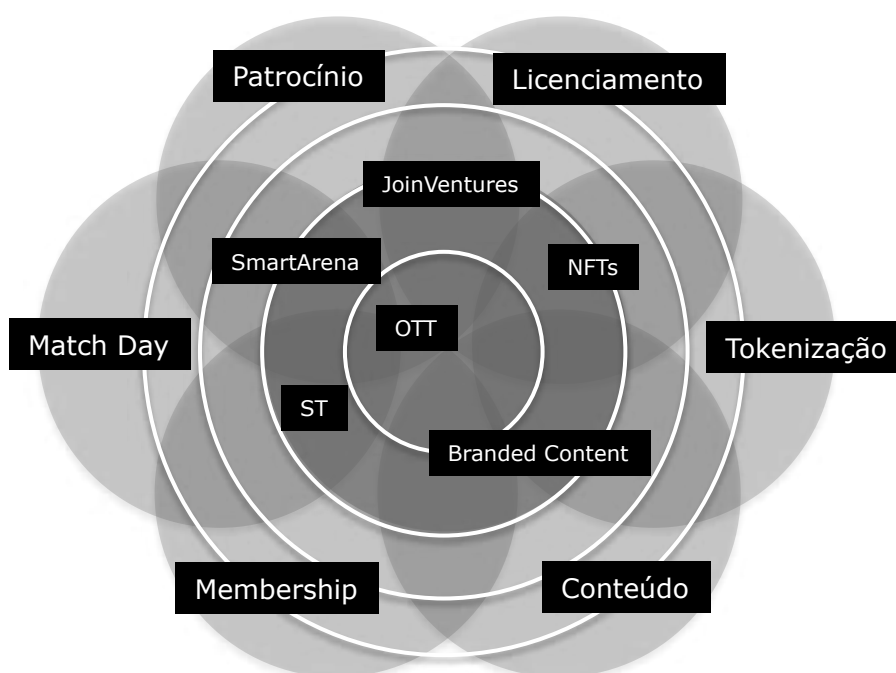
Voltando ao exemplo da interseção patrocínio/licenciamento, podemos citar o patrocínio master do Flamengo com o banco BRB. O modelo de negócio desenvolvido nessa parceria consiste na criação de um banco digital em sociedade entre o BRB e o Flamengo. As partes dividem igualmente o resultado e, na eventualidade de um IPO ou venda da operação, o valor econômico do negócio.

...E Novos Desafios Também.

Portanto nesse exemplo, um novo formato de relação intermediária entre patrocínio e licenciamento cria uma oportunidade de monetização antes inexistente. Não apenas isso, esses novos formatos surgidos nas convergências entre as diferentes linhas clássicas de receita comercial no futebol, além de significarem “dinheiro novo” oferecem ganhos de escala muito maiores que as linhas que os originaram. A participação em um IPO do citado banco digital, por exemplo, geraria uma receita muito superior a que qualquer patrocínio ou licenciamento convencional poderia.

Mas como em toda oportunidade, também há o desafio associado. Para o gestor no clube dessas novas oportunidades, há o desafio de administrar linhas de negócio muito mais complexas, e que demandam uma atitude proativa diante do parceiro externo. Muito diferente da passividade tradicional das áreas comerciais nos clubes de futebol.

FIG. 32 – CONVERGÊNCIAS ENTRE LINHAS COMERCIAIS, E NOVAS OPORTUNIDADES DE MONETIZAÇÃO NO FUTEBOL.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Patrocínio: O Fim de Uma Era.

Como visto nesse PDG na análise do Pilar central 2, o modelo clássico de patrocínio, baseado na troca simples de propriedades de marketing por uma quantia fixa, está morto. Pelo menos no que tange a contratos entre grandes marcas. Esse fenômeno está ligado ao enorme aumento nos valores observado nos últimos 10 anos, mas também ao impacto do modelo de digital ads, onde ferramentas como Google Analytics permitem acompanhar com exatidão a conversão de cada dólar investido em publicidade vis-à-vis dólar gerado em vendas. Claro que há outros fatores como a fragmentação da mídia e a mudança no comportamento do consumidor, em especial a partir da geração Z, mas o fato é que enquanto o mercado de publicidade (e sim, patrocínio faz parte desse mix) evoluiu, o patrocínio continua preso ao passado.

Nesse contexto surgem algumas outras tendências complementares, como o aumento da importância da agenda sustentável no patrocínio, o peso cada vez maior das entregas digitais, o aumento da importância dos atletas como endorsers, mas em especial, a questão da informação (data). Na atual realidade digital costuma-se dizer que a informação sobre o consumidor é o novo petróleo. A questão é que a chamada first party data (a informação sobre o consumidor coletada diretamente com ele) será cada vez mais difícil de obter para as marcas anunciantes. Isso em função das políticas mais restritivas das plataformas (Apple, Google, Facebook, etc.) além, é claro, de uma crescente preocupação com a privacidade de dados por parte do consumidor.

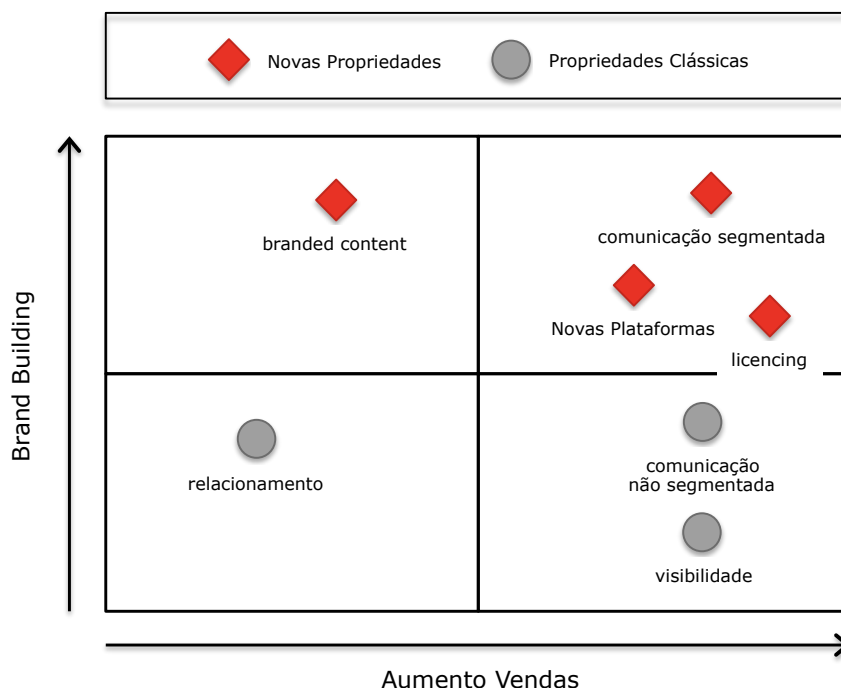
Assim, para os clubes há uma enorme oportunidade. Porque se a publicidade digital permite traquear com precisão a conversão do investimento em venda, por outro lado é uma ferramenta incapaz de gerar brand equity. E o patrocínio esportivo continua a ser muito eficiente em brand building. Como esses 2 vetores são a chave para um patrocínio de sucesso, se o futebol puder gerar uma forma mais mensurável de correlação investimento/venda, estará em uma posição muito privilegiada.

Qual o Objetivo das Marcas?

Para os clubes, uma estratégia bem sucedida de patrocínio consiste em entender as necessidades das duas pontas do processo de comunicação que intermediam, a do torcedor e a do patrocinador. Entender a necessidade do consumidor é papel do marketing, como já visto, e entender o patrocinador é papel do comercial.

Do ponto de vista do patrocinador, um patrocínio deve atender a 2 objetivos principais: construir valor para a marca no longo prazo (brand building → brand equity); e alavancar as vendas no curto prazo. Os dois objetivos não são mutuamente excludentes, mas há um grande desafio em concilia-los. Para tanto é preciso que o patrocinado ofereça ao patrocinador uma grande variedade de propriedades, das clássicas às inteiramente novas, de modo a cobrir todos os espaços necessários no curto e longo prazos. O segredo é diversificar o portfólio de propriedades disponíveis de modo a derrubar as limitações de alcance (as 6 barreiras vistas no marketing).

FIG. 33 – PROPRIEDADES E OBJETIVOS DO PATROCÍNIO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

O Papel das Propriedades no Patrocínio

Lembrando que as 6 barreiras estão relacionadas a superar limitações comerciais da marca em nível micro (resultado esportivo e categoria), e em nível macro (geografia, socioeconomia, tempo e engajamento). No caso específico do patrocínio, o oferecimento ao patrocinador de propriedades e direitos que ataquem cada uma dessas barreiras, irá ampliar o valor percebido do contrato, por possibilitar atingir seus 2 objetivos básicos, brand building (longo prazo) e alavancagem de vendas (curto prazo).

No modelo tradicional de patrocínio, é possível agrupar as propriedades que compõem seu pacote em 3 classes principais. Em Relacionamento estão as propriedades que proporcionam ao patrocinador ampliar oportunidades e qualidade de relacionamento com stakeholders importantes, como clientes VIP, fornecedores, e parceiros de negócio. Essas propriedades estão concentradas em hospitality (ingressos, camarotes, visitas VIP, e demais experiências físicas exclusivas). Já em Comunicação temos as propriedades que proporcionam ao patrocinador utilizar conteúdo do patrocinado para falar com seu mercado (postagens nas redes sociais, propagandas e peças de comunicação que usam imagens e denominações de propriedade do patrocinado, etc.). Finalmente em Visibilidade temos propriedades que são carro chefe da relação tradicional de patrocínio (aplicações de marca em uniformes, backdrops, placas, etc.).

Embora essas propriedades continuem a fazer parte do pacote padrão de entrega de patrocínio, elas possuem limitações no sentido de garantir os 2 objetivos estratégicos, de construção de marca e aumento nas vendas. Há diversas razões para isso. No caso da limitação para a ampliação de vendas, um problema é o fato de normalmente patrocínios focarem na marca e não em produtos específicos, e mesmo quando tem foco em um produto final, não estabelecerem critérios capazes de rastrear a origem da decisão de compra e sua vinculação com a propriedade patrocinada.

Propriedades Clássicas Já Não São o Suficiente.

Já no caso da construção da marca, a longo prazo a dificuldade está na transmissão e controle sobre a mensagem correta ao longo do tempo. Patrocínios são ferramentas poderosas, mas quando comparadas, por exemplo, com publicidade convencional, há um controle muito menor da mensagem final que será transmitida, já que a narrativa não está sob total domínio do patrocinador. Há vários riscos como o de contaminação da marca por fracassos esportivos, ou até mesmo por atitudes eticamente questionáveis do patrocinado ou um de seus representantes. Esse conceito, o chamado brand safety, é particularmente importante em um mundo cada vez mais atento ao que é politicamente correto, e à consequente atuação das marcas nesse sentido. Há ainda, claro, a crescente dificuldade de acessar as gerações mais novas, em função da mudança de hábitos, e da fragmentação dos canais de comunicação.

Nesse contexto, patrocínios só conseguirão ajudar as marcas a atingir seus objetivos se remodelarem seus pacotes para entregar novas propriedades. Como por exemplo uma comunicação segmentada com base em analytics, branded content onde possa estar inserido o patrocinador (documentários, behind the scenes, etc.), e novas plataformas para acessar todos os perfis de fans (esports, futebol feminino, etc.).

Outra forma de entender o patrocínio da perspectiva do patrocinador está em analisar seu fluxograma de evolução. Isto é, do ponto de vista de quem patrocina, quais as etapas acontecem ao longo do tempo, e quais as questões fundamentais precisam ser respondidas.

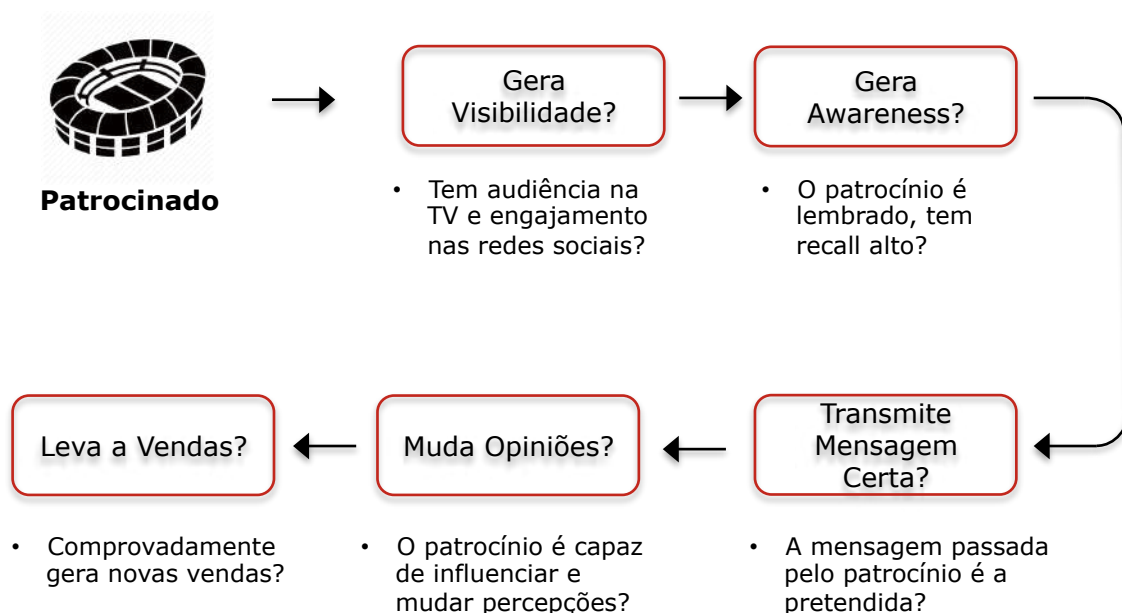
Nessa perspectiva, a primeira consequência esperada de qualquer patrocínio, e a primeira questão levantada é sobre a visibilidade gerada. Porque se um patrocínio não é capaz de gerar visibilidade nos diversos canais de mídia específicos, não será capaz de gerar qualquer outro benefício na sequência.

Questões Chaves Superficiais...

Seguindo a sequência, o próximo passo é entender se a visibilidade gerada se traduz em (brand) awareness. Em marketing, isso significa entender se o patrocínio é lembrado (recall), se é reconhecido pelos fans. E não, grande visibilidade não garante necessariamente grande awareness, como é notório até para patrocínios em grandes eventos esportivos como a Copa do Mundo FIFA, por exemplo. Assim como pode haver visibilidade sem awareness, mas não pode haver awareness sem visibilidade, a próxima etapa do fluxo, a mensagem, depende de boa construção de awareness como ponto de partida.

As duas primeiras questões, visibilidade e awareness podem ser vistas como superficiais. Porque são as mais básicas, mais facilmente medidas e conseqüentemente, respondidas. Há sempre muitos dados sobre visibilidade obtida e, em número um pouco menor, para o seu recall. Aliás, as apresentações comerciais feitas pelos patrocinados (clubes) geralmente focam em tentar provar que suas marcas são eficientes nesses 2 pontos, mas são incapazes de oferecer qualquer evidência de eficiência para as próximas questões, que podemos chamar de profundas.

FIG. 34 – PATROCÍNIO, FLUXOGRAMA E QUESTÕES CHAVES.



...e Questões Chaves Profundas.

A primeira das questões profundas é a da transmissão da mensagem pelo patrocínio, ou mais especificamente a sua efetividade em relação à pretendida. Isso porque de nada adianta ter visibilidade e gerar awareness se, no final, a marca não consegue transmitir os valores que pretende. E isso não é tão simples de fazer (e medir) quanto possa parecer. Como visto, patrocínio não é anúncio publicitário, é algo muito mais poderoso, mas muito mais complexo de comunicar também.

Após nos certificarmos que o patrocínio tem grande visibilidade e awareness, e que transmite a mensagem com os valores pretendidos, a questão imediatamente seguinte é sobre a sua capacidade de influenciar o comportamento do consumidor especificamente, e a opinião pública em sentido mais amplo.

O objetivo de todo o processo até aqui (e da estratégia de marketing como um todo) é influenciar o consumidor em seu processo de decisão de compra. Isso só será possível se a mensagem bem comunicada for eficiente em construir uma opinião no consumidor em relação ao produto do patrocinador. Assim como antes ocorrido em controlar a qualidade da mensagem, controlar sua eficiência como influenciadora do consumidor não é nada simples.

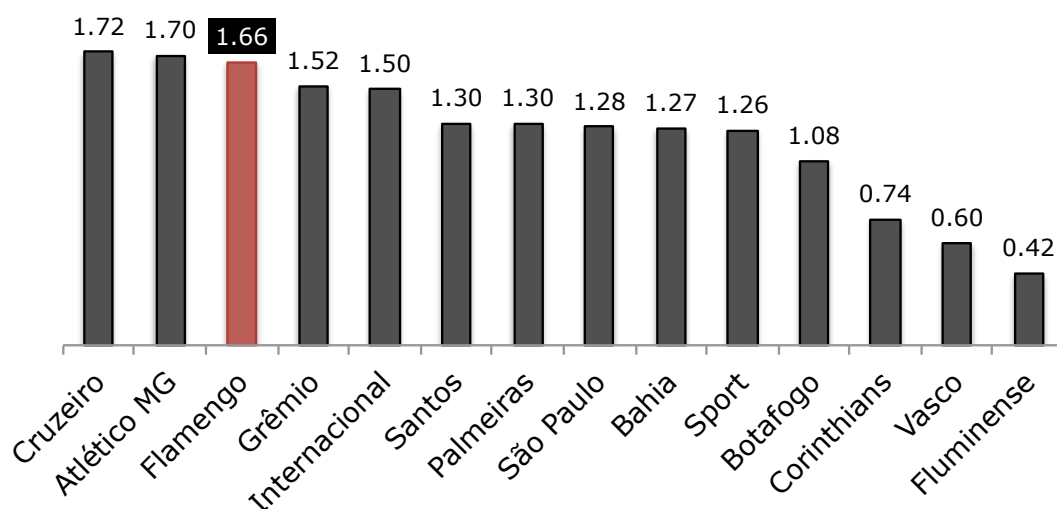
Finalmente, após ter certeza de que a comunicação eficiente gera uma capacidade de influenciar o consumidor em seu processo de decisão de compra, chegamos à última questão/obstáculo a ser superada. Essa influência se traduz em vendas? Esse é o X da questão em qualquer patrocínio, a questão mais importante, o objetivo final de todo patrocinador. Embora seja de difícil mensuração, cada vez mais será uma condição fundamental para grandes patrocínios. Aqueles que não conseguirem demonstrar de forma clara o impacto final nas vendas não vão sobreviver. O problema é que para chegar a essa resposta, será antes necessário responder satisfatoriamente a todas as questões anteriores do fluxo.

E o Flamengo?

Mas e o Flamengo? Como o Flamengo responde às 5 questões colocadas no fluxograma de patrocínio? Inicialmente não há qualquer dúvida em relação à primeira questão. Há, e sempre houve, uma profusão de dados mostrando a enorme visibilidade gerada para qualquer patrocinador ou parceiro que se associar ao Flamengo. Esse é um ponto já precificado pelo mercado e que explica o fato de que o Flamengo obtém, em condições normais, condições comerciais em patrocínios mais favoráveis que qualquer outro clube do continente. O Flamengo entrega visibilidade em um outro patamar, em relação a seus concorrentes locais.

Mas e o awareness? Embora em menor número, também existem pesquisas que indicam o recall dos patrocínios das marcas dos clubes brasileiros. A última pesquisa sobre o tema, realizada pela consultoria Sport Track em 2019, indicou 2 vetores em relação ao recall das marcas patrocinadoras dos clubes brasileiros: o primeiro relacionado ao número, em valores absolutos, de patrocinadores lembrados pelos torcedores de cada equipe; e o segundo pelo percentual de acerto, ou seja, quantos dos patrocinadores lembrados eram, de fato, patrocinadores das equipes.

FIG. 35 – NÚMERO CORRETO DE PATROCINADORES LEMBRADOS.



Fonte: Sport Track, 2019.

Sua Força No Patrocínio.

Embora a pesquisa da Sport Track seja apenas uma fotografia, e como toda fotografia represente a captura de um momento específico, com todas as suas especificidades, há conclusões importantes que se pode tirar de seus resultados. Note-se que o Flamengo aparece entre os 5 primeiros em recall de patrocinadores, logo após os mineiros e antes dos gaúchos. O que isso significa? O futebol de Minas e do Rio Grande do Sul é construído em torno da dicotomia de 2 times rivais. Essa concentração entre apenas 2 equipes grandes, e a rivalidade entre elas, ajuda muito no engajamento local. Um bom exemplo é a liderança dos clubes gaúchos em ações de sócios e em consumo per capita de produtos licenciados.

Assim sendo, para o Flamengo com características inteiramente diferentes estar nesse grupo de maior recall, exatamente com mineiros e gaúchos é bastante significativo, e indica uma capacidade relevante de entregar lembrança de marca ao patrocinador. Outro dado complementar foi indicado pela pesquisa Porta Retrato 2013, realizada pelo SporTV que indicou que o torcedor do Flamengo é o que mais valoriza a marca de seu patrocinador, dando prioridade para compra de produtos oficiais, com 32% do total, contra 11% do corintiano, 8% do vascaíno, 7% do são paulino, e 5% do palmeirense.

Mas talvez, de todas as pesquisas que façam a mensuração da força das marcas de clubes como plataformas de patrocínio, a mais importante seja o Powa Index Football. A pesquisa, elaborada pela empresa de consultoria Data Powa de Manchester na Inglaterra, usa uma algoritmo de inteligência artificial que cruza um total de 2.4 trilhões de informações únicas diárias, como mídias sociais, ferramentas de busca, apps e web sites, resultados esportivos, dados de jogadores, público nos estádios, notícias, interações de fans, etc., com o objetivo de realizar um grande valuation do poder das entidades esportivas como plataformas de patrocínio.

A Nona Plataforma de Patrocínio do Mundo do Futebol de Clubes.

A última versão global do Powa Index Football indicou o Flamengo como a nona marca de clube de futebol mais forte em todo o mundo como plataforma de patrocínios, à frente de clubes como o Manchester City e o Bayern de Munique, por exemplo.

Esse resultado indica, inegavelmente, um potencial global para a marca Flamengo como instrumento de patrocínio. Resta entender aonde precisamos melhorar para atingi-lo.

FIG. 36 – POWA INDEX VERSUS DELOITTE MONEY LEAGUE.

POWA INDEX FOOTBALL TOP 20				DELOITTE FOOTBALL MONEY LEAGUE TOP 20			
Rank	Club	POWA INDEX	2019 Rank	Club	Revenue (€ million)		
#1	FC Barcelona	97,362	#1	FC Barcelona	840.8		
#2	Real Madrid C.F.	94,473	#2	Real Madrid C.F.	757.3		
#3	Manchester United F.C.	71,043	#3	Manchester United F.C.	711.5		
#4	Arsenal F.C.	48,505	#4	FC Bayern Munich	660.1		
#5	Liverpool F.C.	48,356	#5	Paris Saint-Germain F.C.	635.9		
#6	Chelsea F.C.	47,356	#6	Manchester City F.C.	610.6		
#7	Paris Saint-Germain F.C.	46,416	#7	Liverpool F.C.	604.7		
#8	Juventus F.C.	42,939	#8	Tottenham Hotspur F.C.	521.1		
#9	Flamengo	35,747	#9	Chelsea F.C.	513.1		
#10	Manchester City F.C.	35,146	#10	Juventus F.C.	459.7		
#11	FC Bayern Munich	30,950	#11	Arsenal F.C.	445.6		
#12	Boca Juniors	29,414	#12	Borussia Dortmund	377.1		
#13	Galatasaray S.K.	20,690	#13	Atlético Madrid	367.6		
#14	Fenerbahçe S.K.	19,432	#14	Inter Milan	364.6		
#15	AC Milan	19,263	#15	FC Schalke 04	324.8		
#16	Tottenham Hotspur F.C.	18,132	#16	AS Roma	231.0		
#17	Corinthians	17,818	#17	Olympique Lyonnais	220.8		
#18	Palmeiras	16,416	#18	West Ham United	216.4		
#19	São Paulo FC	16,351	#19	Everton F.C.	213.0		
#20	Besiktas JK	13,938	#20	SSC Napoli	207.4		

Fonte: Data Powa.

O Funil de Patrocínio Rubro Negro.

Considerando o conceito visto de fluxograma de patrocínios, como estaria o Flamengo, e quais os seus principais desafios futuros? Podemos utilizar o conceito clássico de funil de vendas, onde a jornada do consumidor (patrocinador), em seu pós vendas, é representada desde a visibilidade (topo do funil) até o objetivo final na venda de produtos (fundo do funil).

Essa análise nos mostra que nos estágios superficiais (1 e 2) estamos bem, mas em compensação não temos nenhuma estratégia definida para os estágios profundos do funil (3, 4 e 5).

FIG. 37 – FLAMENGO, FUNIL DE PATROCÍNIOS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Mais Informações e Mais Conteúdo.

Dentre as prioridades para ações de aprimoramento na política de patrocínios do Flamengo, duas estão vinculadas à demandas do mercado patrocinador. A primeira é a demanda cada vez maior dos patrocinadores por informações de analytics, que possam indicar de forma mais quantificável a performance do patrocínio em relação a indicadores mais críticos, como seu impacto nas vendas, por exemplo.

O chamado “data driven sponsorship” é uma tendência irreversível, e as propriedades que não forem capazes de indicar dados quantitativos por trás das informações qualitativas irão rapidamente perder espaço no mercado. É nossa opinião que o Flamengo precisa buscar alternativas no mercado para agregar informação quantitativa de performance, que possa dar suporte ao processo de patrocínio em todas as etapas de seu ciclo de vida: captação; gestão e renovação. Nossa proposta, inclusive, como será tratado mais à frente nesse PDG, é pela criação de uma área específica de inteligência dentro do departamento de marketing.

Outra tendência importante de mercado é a crescente importância do marketing de conteúdo como ativo valioso no pacote de propriedades oferecido ao patrocinador. A medida em que os clubes descobrem o seu potencial de criação/co-criação de conteúdo de marca (branded content), há uma aumento significativo na produção de conteúdo de qualidade que vai muito além do match day e seus desdobramentos.

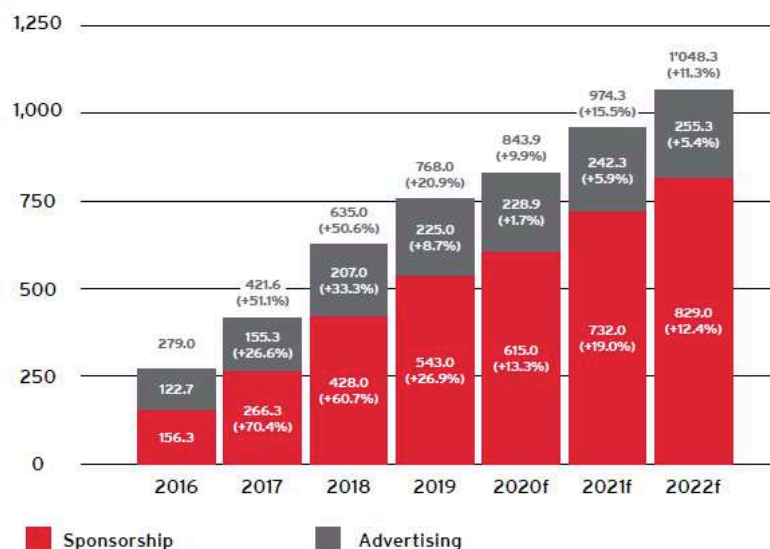
Muito embora esse tema vá ser tratado em profundidade em momento mais oportuno desse PDG, é importante frisar que as oportunidades criadas para patrocinadores dentro desses tipos de conteúdos são crescentemente importantes na composição e do valor percebido do pacote de patrocínios. Product placement, citações ou formas ainda mais sutis de inserção de produtos, marcas e mensagens em conteúdos como documentários, séries e outros formatos, tendem a ser uma parte fundamental no mix de entrega ao patrocinador.

Movos Pontos de Contato, Novos Públicos.

Dentre as 6 barreiras a serem superadas por um marketing eficiente, como foi visto, está a de categoria. Ou seja, conseguir expandir a marca para outras modalidades, ou outros temas completamente diferentes, desde que eles sejam um veículo eficiente de comunicação com um novo nicho de fans e, conseqüentemente, um novo nicho de patrocinadores potenciais.

O objetivo final aqui é caracterizar a marca como lifestyle, e estender sua utilidade de marketing (e econômica) para outros universos como cultura, por exemplo. Mas antes disso há ainda formas mais simples que permitem estender a marca a mercados onde a penetração do futebol masculino é mais difícil. Dois bons exemplos já existentes são o futebol feminino e os esportes. Embora o Flamengo já possua equipes nas modalidades, a forma como os projetos são geridos impede que possam desempenhar o papel de expandir o portfólio de entregas de patrocínio. Ambos representam uma possibilidade de conexão com ecossistemas intocados para o comercial do Clube, como o universo feminino e suas marcas patrocinadoras específicas, e o universo digital gamer e as seu potencial único de crescimento em receitas com publicidade e patrocínios.

FIG. 38 – ESPORTS, EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS GLOBAIS EM MARKETING. US\$ MILHÕES.



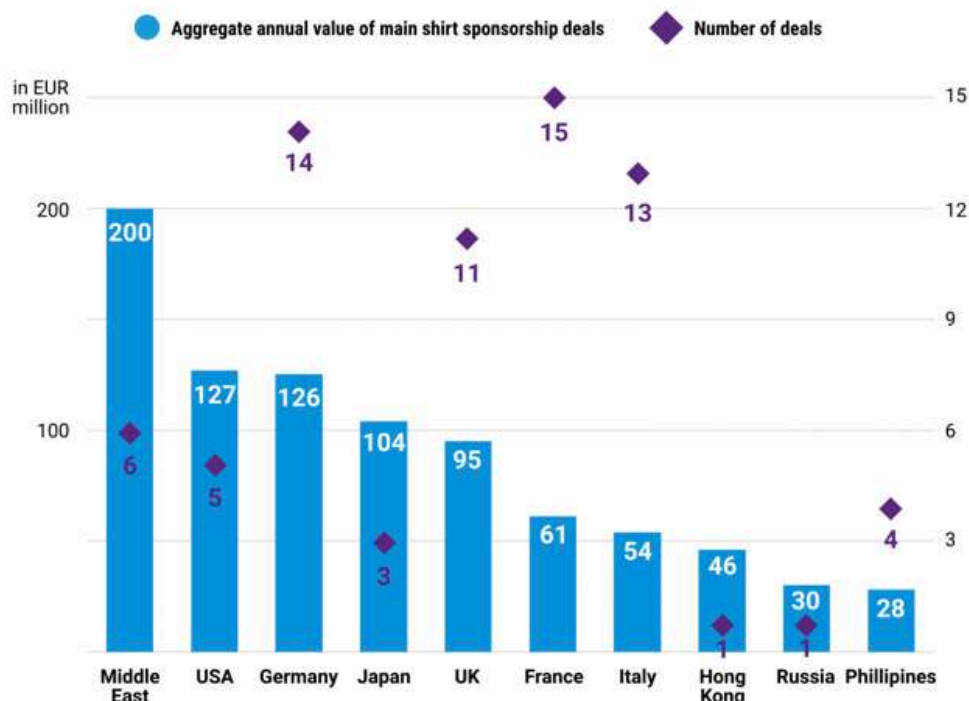
Fonte: Sports Marketing Trends 2021, Infront.

Para Um Fan Global, Um Patrocínio Global.

Na última década o patrocínio no mundo do futebol se tornou um fenômeno global. Isto é, com a ascensão dos grandes clubes europeus a um status de marcas globais, seus patrocinadores também passaram a ter uma abrangência global. Fatores como mídias sociais, fragmentação do broadcasting e cultura crescentemente globalizada, criaram um fan global, que opta pelo seu clube de preferência, transcendendo barreiras geográficas.

Os grandes clubes europeus possuem hoje de 80 a 90% de sua base de fans fora de seus países, frequentemente em outros continentes. Estatisticamente o torcedor atualmente típico do Manchester United, por exemplo, é um jovem urbano chinês, não alguém que vive na Inglaterra. Isso cria um desafio para clubes e marcas no tocante a estratégia de comunicação e ativação de patrocínios, já que o fan local é hoje cada vez menos representativo do todo.

FIG. 39 – VALOR TOTAL ANUAL E NÚMERO DE CONTRATOS DE PATROCÍNIOS NAS 5 GRANDES LIGAS EUROPEIAS EM 2020 SEGUNDO ORIGEM DA EMPRESA PATROCINADORA.



Fonte: The Changing Face of Football Sponsorship, KPMG Football Benchmark.

Tiers = Mais Patrocinadores.

Essa fragmentação global de patrocinadores nos grandes clubes europeus traz outro desafio, a necessidade de gerir patrocínios em mercados diferentes. Isso muitas vezes acontece através de uma estratégia de tiers (níveis), como ocorre na categorização dos mega eventos esportivos como a Copa do Mundo FIFA, por exemplo. Essa estratégia consiste em conceder direitos de patrocínio em diferentes categorias geográficas (tiers). Ou seja, há patrocinadores locais que só podem usufruir das contrapartidas do patrocínio em seus mercados, há os que patrocinam apenas a competição específica, e há os parceiros globais que patrocinam a entidade FIFA.

Obviamente há uma estratégia top down de impedir colidência entre categorias de patrocinadores, de modo a evitar marketing de emboscada aos que estão em categoria superior. Como os valores obviamente variam bastante segundo a categoria do patrocinador, isso permite à FIFA ter uma quantidade (e faturamento total) muito maior de patrocinadores do que se não adotasse a estratégia de tiers.

**FIG. 40 – COPA DO MUNDO FIFA, RUSSIA 2018.
DISTRIBUIÇÃO DE PATROCINADORES SEGUNDO CATEGORIA.**



Fonte: FIFA.

Uma Oportunidade...

A estratégia de tiers é uma realidade nos grandes clubes europeus. O Barcelona, por exemplo, possui 39 patrocinadores, sendo 17 globais e 22 regionais, em um total de 19 países diferentes, gerando uma receita anual de 196 milhões de euros.

Mas o que isso tem a ver com o Flamengo? Afinal de contas o Flamengo (ainda) não tem alcance global que permita buscar de forma mais agressiva patrocinadores em todo o mundo. Ocorre porém, que se o Flamengo não tem a influência global de um Barcelona, por outro lado está localizado em um país continental, e nesse “mundo” que é o Brasil possui enorme dispersão geográfica em termos de fans. Fans que não tem acesso ao dia a dia do clube e se sentem apartados e excluídos pela distância geográfica. A mesma questão que ocorre na relação entre os clubes europeus e seus fans na Ásia, por exemplo. Fica claro que temos uma oportunidade aí.

FIG. 41 – FC BARCELONA, DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DE PATROCINADORES, TEMPORADA 19/20.



Fonte: FC Barcelona.

...Nacionalizar a Política de Patrocínios.

O Flamengo tem a oportunidade de organizar e segmentar sua estratégia de captação de patrocínios em tiers, considerando patrocinadores globais (nacionais), regionais e locais. Há demanda regional para categorias de patrocínio, com entregas limitadas locais, desde que haja uma política de precificação adequada. Isso poderia elevar significativamente o número (e receita global) de patrocínios do Clube, além de abrir outras oportunidades, em linha com o novo formato de patrocínio baseado em parceria para geração de negócios.

Naturalmente isso traria também novos desafios, como a necessidade de criar e entregar conteúdo de ativação, comunicação e propriedades regionais. Se bem dimensionada, essa estratégia poderia ter grande impacto diretamente na receita de patrocínio do Flamengo, e em paralelo, trazer indiretamente outros ganhos comerciais e de marketing.

**FIG. 42 – MAPA DE CURTIDAS NO FACEBOOK.
CLUBES BRASILEIROS, POR MUNICÍPIO. 2017**



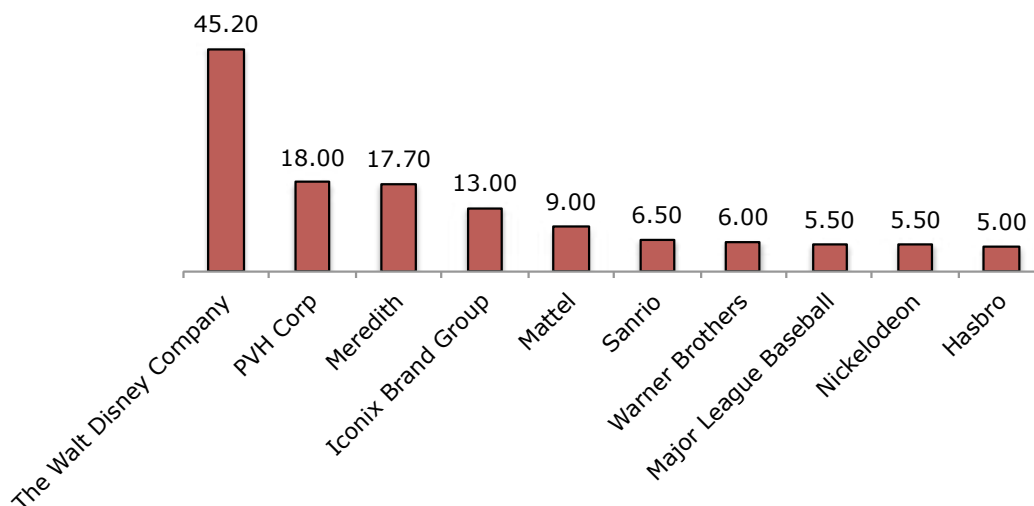
Um Mercado Bilionário.

Licenciar uma marca é o ato de conceder a terceiros o direito de explorar parte do seu potencial econômico. Na teoria de branding, o conjunto de todos os direitos de exploração econômica que uma marca possui, para todos os tipos de utilização (ocorrida ou potencial), é chamado *bundle of rights* (pacote de direitos). O licenciamento dá ao licenciado o direito legal de exercer a exploração econômica de parte desses direitos.

Globalmente, o mercado de licenciamentos de marcas movimentava cerca de US\$ 240 bilhões, com o mercado dos EUA sozinho respondendo por US\$ 150 bilhões (dados de 2019). No Brasil, o faturamento anual para o mesmo período foi de R\$ 18 bilhões. Portanto, mesmo considerando que o mercado brasileiro está longe de ser um dos mais desenvolvidos em licensing, já é claramente uma oportunidade bilionária.

O setor de entretenimento é o maior licenciador no mundo, em especial o baseado em personagens. Entre as 10 propriedades de licenciamento com maior faturamento no planeta, apenas a MLB (Major League Baseball) representa o segmento esportivo.

FIG. 43 – MAIORES LICENCIADORES DO MUNDO EM FATURAMENTO. US\$ BILHÕES, 2019.



Fonte: Forbes.

Embora No Brasil Ainda Inexplorado.

O mercado brasileiro, que representa em torno de 2% do mercado mundial, tem grande concentração de produtos licenciados nos segmentos de moda e produtos voltados para crianças (que representam 60% do total de produtos licenciados do país). Artigos esportivos representam apenas 4% do mercado brasileiro contra 10% a nível global.

Há a percepção unânime de mercado que o potencial brasileiro é bem maior que o atual. Essa baixa exploração relativa está ligada ao desconhecimento das indústrias, e uma certa dose de desconfiança em relação ao modelo de negócios de licenciamento. Mas na prática não deveria ser assim. Produtos licenciados (quando relevantes) podem aumentar em até 50% a margem da indústria em comparação com marcas genéricas. Além disso, são um instrumento eficiente de proteção contra flutuações de demanda causadas por momentos econômicos ruins.

FIG. 44 – BRASIL, PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS LICENCIADOS SEGUNDO A CATEGORIA, 2019.



Fonte: Associação Brasileira de Licenciamentos - ABRAL.

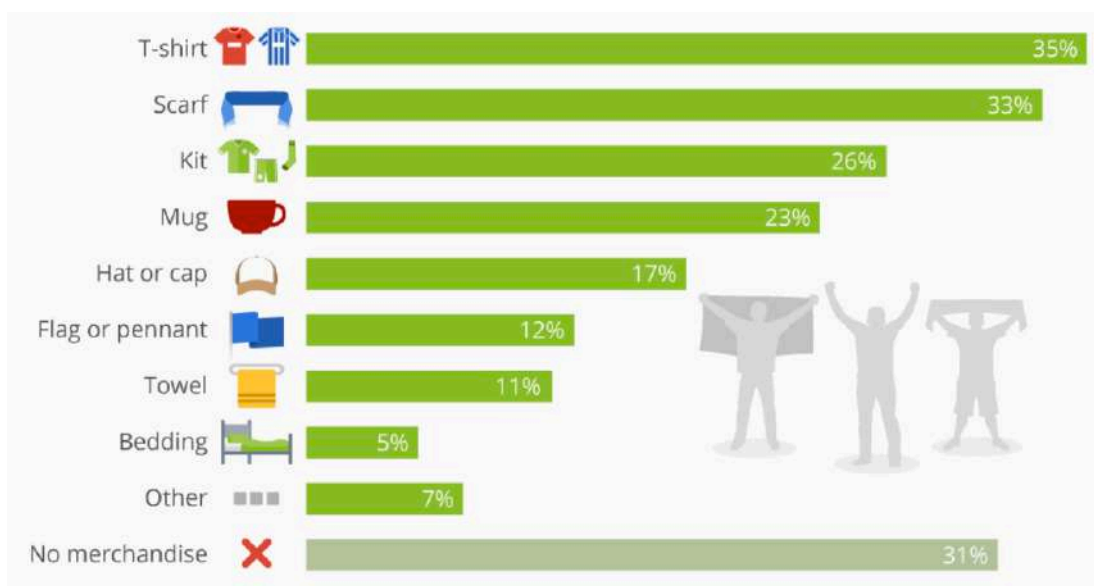
O Exemplo Europeu.

No futebol, de todos os direitos licenciados, o mais comum é o de explorar a marca do licenciante em produtos físicos, prática usualmente denominada merchandising. Há uma infinidade de possibilidades de licenciamentos de produtos (e serviços), aos quais nos últimos anos se somaram os produtos digitais.

No futebol europeu destaque para a Inglaterra, onde existe uma cultura (e renda) propícia para o consumo de produtos licenciados oficiais. Sempre é bom lembrar que foi exatamente o Manchester United, no final da década de 90, o responsável pelo primeiro grande boom na área de merchandising no futebol moderno, quando faturava com essa linha sozinho mais que a soma do faturamento de todos os clubes da Série A italiana.

Em média 2/3 dos torcedores dos clubes ingleses possuem algum produto licenciado oficial. Extrapolando para o Flamengo, seria como se 28 milhões de torcedores tivessem comprado produtos oficiais do clube.

FIG. 45 – PREMIERE LEAGUE, % TORCEDORES QUE POSSUEM PRODUTOS LICENCIADOS DE SEUS CLUBES.



Fonte: Statista European Football Benchmark 2018.

Um Novo Modelo à Frente.

Mas se os clubes ingleses possuem como vantagem a condição econômica, estar na América do Sul não significa que não se possa adotar uma estratégia agressiva em relação a licenciamentos. Um bom exemplo é o Boca Juniors, que já chegou a ter 11% de seu faturamento total vindo de produtos e serviços licenciados. O clube é conhecido por adotar uma estratégia, além de agressiva, criativa em licenciamento possuindo até um hotel temático em Buenos Aires, sem contar a surpreendente penetração de sua franquia oficial de escolinhas de futebol no Brasil, em número superior a de muitos grandes clubes brasileiros.

A verdade é que, também no licenciamento, os pilares cogestão e desintermediação são cada vez mais importantes. Clubes europeus tem retomado para in-house suas operações de licenciamento, outrora terceirizadas frequentemente nas mãos de seus fornecedores de material.

O melhor exemplo é o do Barcelona, que em 2018 retomou sua operação de licenciamentos depois de 16 anos terceirizada com a Nike (inclusive lojas), com uma movimentação estimada em 65 milhões de euros, e uma grade de 7 mil produtos licenciados. Para administrar essa nova linha internamente, o FCB criou uma unidade independente de negócios (uma agência de licenciamentos própria) chamada Barça Licensing e Merchandising (BLM). Funcionando como uma empresa independente (mas 100% pertencente ao FCB), e faturando mais de 60 milhões de euros/ano, a BLM tem um staff total de 330 pessoas, e além de toda a operação de licenciamento dos 7 mil produtos oficiais administra também 6 lojas próprias.

Mas o que caracteriza a BLM como uma operação que sinaliza o que está por vir no mundo de licensing no futebol é seu modelo de negócios, que está em linha com aquele adotado pelas grandes marcas licenciadoras do mercado de entretenimento (Disney, Warner, Nickelodeon, etc.).

O Que é Estratégico Não Se Entrega.

O futebol começa a migrar de uma estratégia de exploração do licenciamento de marca em produtos e serviços, entregue a terceiros na totalidade, para algo mais próximo do que fazem as marcas em outros segmentos, notadamente o de entretenimento. Não por acaso onde estão os casos de maior sucesso em licensing.

Obviamente que as marcas irão sempre trabalhar com parceiros, em especial em atividades técnicas como a fabril, por exemplo. Entretanto, o que as marcas de entretenimento entenderam há muito tempo, e só agora as marcas do futebol começam a entender, é que existem partes do processo total de merchandising que são absolutamente estratégicas, e que não podem ser entregues a terceiros, sob pena dos clubes serem duplamente penalizados. Penalizados diretamente pela perda de controle sobre a condução do negócio, traduzida em margens menores pela introdução de intermediários onde não é necessário. E penalizados indiretamente por perderem o controle da interação direta com seu consumidor, e também sobre como suas marcas se posicionam e se comunicam com o mercado.

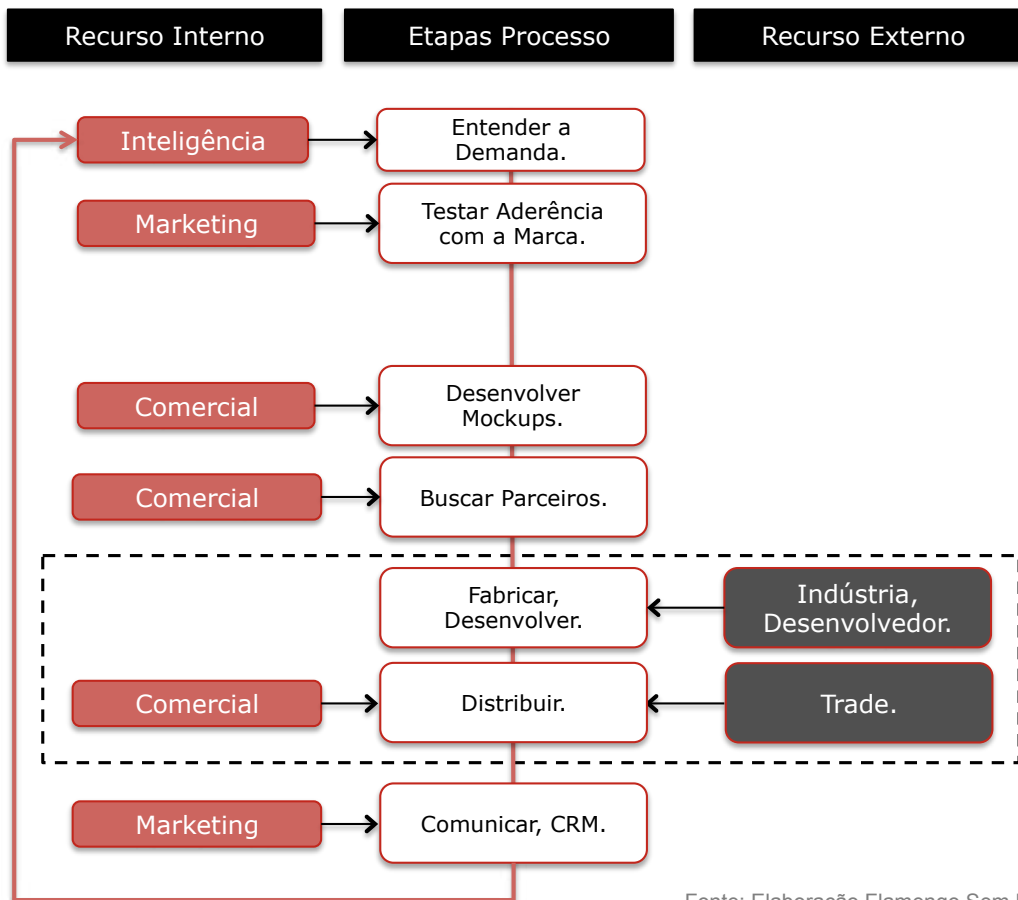
Há muito que aprender com grandes marcas, mesmo aquelas que não operam licenciando seus direitos. Bons exemplos são as próprias marcas de material esportivo (Nike, Adidas, Puma, etc.), ou mesmo marcas totalmente desvinculadas do segmento esportivo, como a Coca Cola. Em todos esses casos, o que é entregue a terceiros é o meio do processo gerado pelo modelo de negócio, a fabricação propriamente dita. O início, que consiste na concepção, desenvolvimento e comunicação do produto, além da etapa final, que consiste na distribuição e relação com o trade, é mantida 100% sob controle das marcas. Não é coincidência ou obra do acaso. É aí que estão as atividades realmente estratégicas. Essa é uma lição que grandes marcas de consumo aprenderam ao longo do tempo, e que agora os clubes começam a aprender também.

Redesenhando o Licenciamento.

Nesse contexto, a criação da BML, junto com projetos similares em outros grandes clubes europeus, sinaliza uma tendência de internalização de processos estratégicos, e que não se limita a merchandising, mas alcança outras áreas de exploração da marca como conteúdo e digital, por exemplo.

Esse é o futuro, clubes de futebol administrando suas marcas como fazem todas as grandes marcas de consumo, retendo o que é fundamental (gerido com recursos internos), e delegando o que é acessório (gerido com recursos externos) em termos de modelo de negócio.

FIG. 46 – LICENCIAMENTOS FUTEBOL, MODELO DE NEGÓCIO E ORIGEM DE RECURSOS NECESSÁRIOS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

A Fronteira Além do Merchandising.

Quando pensamos em licensing, naturalmente pensamos em produto físico, em merchandising. Mas o licensing é um conceito que pode ser expandido muito além do produto físico, como temos visto em especial na indústria de games. Essa é uma oportunidade tão importante, que recentemente a FIFA anunciou sua decisão de não mais licenciar seu nome e direitos para uma desenvolvedora única (EA), mas passar a controlar diretamente a operação in-house trabalhando com diversos parceiros diferentes. Além dos games, surge agora uma classe inteira nova de produtos digitais viabilizados pelo blockchain. Fan tokens, NFT e outros formatos que abordaremos posteriormente nesse PDG, tem um enorme potencial de igualar e superar (em muito) as receitas geradas pelo merchandising tradicional.

Mas há ainda o território relativamente pouco explorado do licenciamento, o de serviços, que pode acontecer desde nas tradicionais lojas oficiais até, no entretenimento, em bares temáticos, e em formatos itinerantes, como por exemplo o Real Madrid World of Football Experience (WOF).

FIG. 47 – REAL MADRID WORLD OF FOOTBALL EXPERIENCE E REAL MADRID CAFÉ DUBAI



Fonte: Divulgação Real Madrid.

Obstáculos...

O licenciamento de serviços em operações comerciais de entretenimento (bares, exposições, comic cons, parques temáticos, etc.), e até outros tipos de operações físicas (o Flamengo possui uma academia de ginástica oficial licenciada) é apenas a ponta do iceberg. O grande potencial está na exploração da marca em serviços em geral. Nesse aspecto já temos um case importante que é o patrocínio master do Banco BRB. Ocorre que além de patrocínio, o contrato com o BRB é uma operação licenciada de banco digital. De fato, como vimos, com o novo formato de patrocínios cada vez mais baseado em performance comercial, será natural o surgimento de diversos negócios com características de licenciamentos (garantia mínima, royalties, cessão de direitos de exploração, etc.).

Mas o que precisa melhorar para enfrentar o que vem pela frente? Inicialmente a conclusão óbvia é a estrutura. Internalizar operações significa aumentar significativamente o investimento. É uma questão de trade off: de um lado uma operação totalmente entregue a terceiros, com menores riscos mas menores margens, resultados e, tão grave quanto, perda de qualidade na relação com o consumidor; do outro lado uma operação mais arriscada e com investimento bem mais alto, mas retorno esperado muito maior, e controle total da relação com o consumidor final.

Para a estratégia de internalização há a necessidade de investir bem mais em staff (headcount e senioridade), oferecer remuneração variável, treinamento, investir em sistemas e controles sofisticados, participação em feiras e eventos da indústria, investir na relação com o trade (visitas, ações de relacionamento, ativações no PDV, etc.).

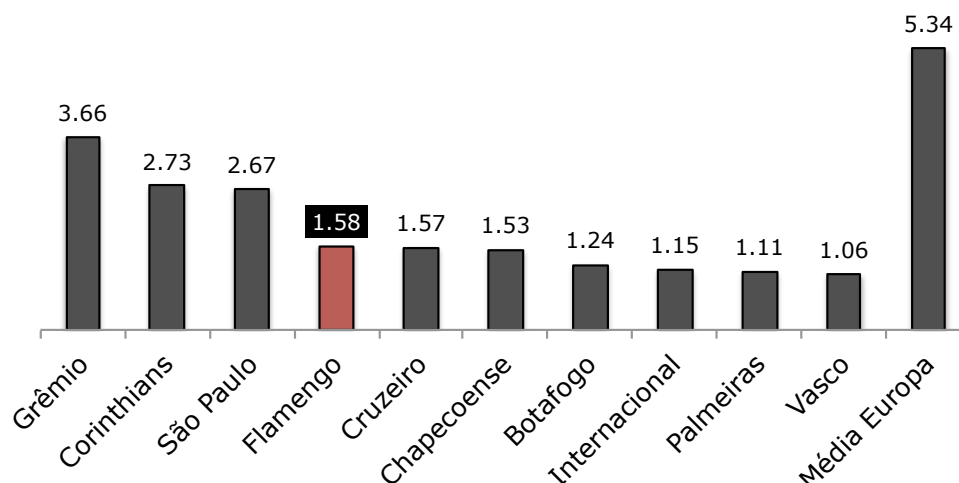
É preciso também equalizar interesses divergentes que comumente existem na área de licenciamentos (fornecedores, parceiros, retail, ecommerce, licenciados, etc.) e que normalmente causam bastante fricção, muitas vezes inviabilizando o sucesso de boas iniciativas.

...E Oportunidades.

Há ainda a dificuldade para a atração de parceiros de qualidade, afastados do futebol por medo da desorganização. Parceiros menores normalmente possuem problemas com a qualidade de seus produtos, capacidade de investimento e acesso à gôndola. Procuram compensar suas deficiências através da marca licenciada, o que no final não funciona. A questão do combate à pirataria também precisa ser tratada como prioridade, e não pode ser simplesmente delegada ao parceiro. Não se terceiriza a estratégia de defesa da marca.

Mas há também muitas oportunidades. A receita dos clubes brasileiros com licenciamento é muito baixa. Além do modelo de negócios as escolhas são equivocadas. Por exemplo, 60% dos produtos licenciados em geral no mercado brasileiro tem foco no público infantil. Clubes não tem estratégia para esse perfil de consumidor. No Flamengo, iniciativas de conteúdo como Flamiguinhos são oportunidades excepcionais para licenciamento subutilizadas. Existe ainda o potencial do merchandising premium e exclusivo, como uma entrega no pacote de outras linhas de receita, em especial no patrocínio. Clubes como o Barcelona e o Manchester United incluem o direito de licenciar a marca, para fins de produção de brindes premium não vendidos ao público, como uma das contrapartidas oferecidas aos seus patrocinadores.

FIG. 48 – % RECEITA DE LICENCIAMENTOS SOBRE RECEITA TOTAL, 2017.



O Que é Um Contrato de Fornecimento?

Embora o merchandising e novos formatos digitais de licenciamento tenha cada vez mais importância, não há dúvida de que quando pensamos em produtos licenciados no futebol, pensamos inicialmente no fornecedor oficial de material (kit supplier).

É importante, antes de mais nada, entender como funciona um contrato de fornecimento. Porque esse tipo de parceiro tem uma relação ambígua com os clubes, não é nem um patrocinador nem um licenciado comum, mas uma fusão de ambos. E essa ambiguidade está por trás de muitas questões relevantes quando se trata de analisar e entender esses contratos.

Esse tipo de contrato estabelece três relações diferentes entre as partes. A primeira relação, mais básica, é o fornecimento de material para as atividades esportivas do clube (VIK), que alguns chamam de enxoval. A segunda relação é de patrocínio, já que uma parte do valor pago é feito como contrapartida das propriedades de marketing (marca na camisa, direitos de imagem, etc.) que compõem o pacote total. Finalmente, a terceira relação é o licenciamento propriamente dito, onde o clube é remunerado com um percentual sobre as receitas (royalty) das vendas no atacado. Pode ou não haver garantia mínima dependendo do contrato.

Entender que cada contrato de fornecimento, na verdade, são 2 ou 3 em 1, é fundamental para entender sua dinâmica, oportunidades e problemas. Mas é importante também, entender o contexto da evolução desse formato ao longo do tempo. Sim, porque nem sempre foi esse o modelo praticado.

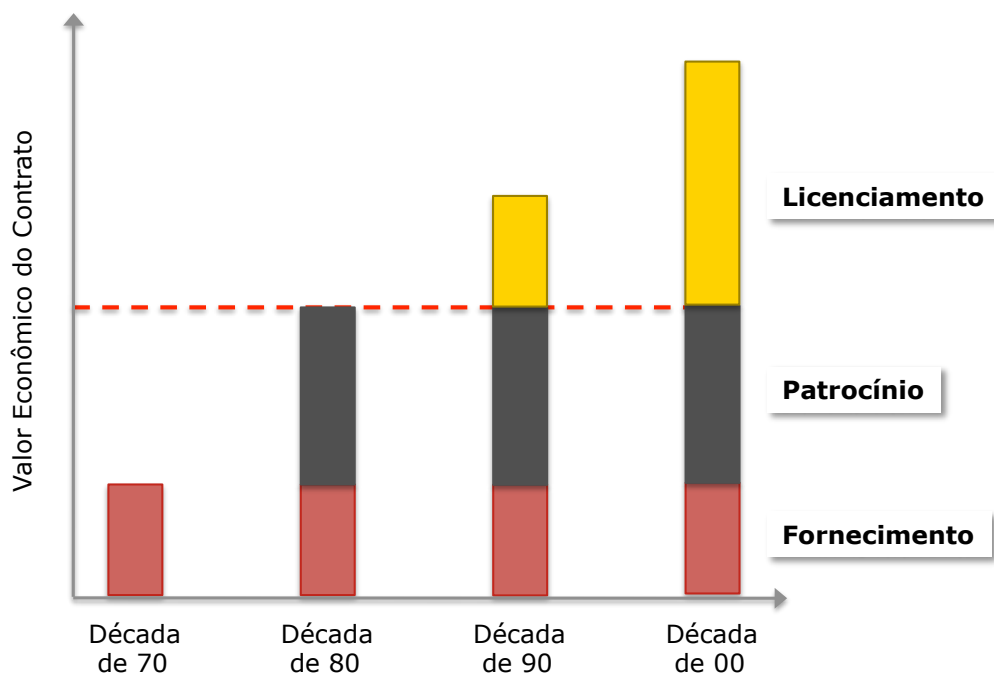
No mercado brasileiro os primeiros contratos começam na década de 70 limitados apenas ao primeiro tipo de relação, o fornecimento do enxoval. Nessa época havia uma diferença cultural importante. O consumidor não tinha o hábito de comprar a camisa oficial, que então não era oferecida no varejo, numa relação de ovo e galinha.

Entendendo Seu Contexto Histórico.

Com relação à natureza da relação comercial desse modelo de contrato na década de 70, ela era de simples fornecedor, já que o clube pagava pelo enxoval adquirido.

A partir da década de 80, vários fatores contribuem para que esse modelo de relação se transforme: o aumento da visibilidade nas transmissões de TV; o surgimento das primeiras lojas oficiais de clubes (com a Fla Boutique na Gávea sendo a pioneira no Brasil); uma maior preocupação com o design no produto, inclusive com a introdução do conceito da troca periódica de modelos e o aumento da importância do modelo 2 de camisa; e a chegada ao país (ainda que indiretamente através de uma representação comandada por empresa local, Vulcabrás/Adidas, por exemplo) das grandes marcas internacionais.

FIG. 49 – EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA ANATOMIA DOS CONTRATOS DE FORNECIMENTO NO MERCADO BRASILEIRO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Uma Relação de Interesses Antagônicos...

Nesse contexto, muda também a relação comercial, com o enxoval passando a ser fornecido “sem custo”, e um pagamento sendo feito como verba de patrocínio. Entretanto, mesmo que houvesse uma crescente operação de licenciamento com o gradativo aumento da oferta de camisas oficiais no varejo, não havia ainda o pagamento de royalties pelas vendas.

É apenas na década de 90 que a relação formal de licenciamento se instala, com os clubes passando a receber royalties sobre as vendas. Essa relação se intensifica a partir dos anos 2000 quando fica mais comum, inclusive, o instrumento da garantia mínima. Isso reflete além o grande crescimento da exploração comercial no futebol (em todas as suas vertentes), a chegada da internet e do e-commerce, que amplia significativamente as possibilidades de distribuição.

Mas a crescente importância para os clubes da exploração comercial começa, no Brasil, a evidenciar um problema cada vez mais grave na relação com o fornecedor. Há um descasamento de interesses na relação entre os objetivos dos clubes, e os objetivos das marcas internacionais.

Para os clubes os contratos de fornecimento são sua mais valiosa propriedade de licenciamento. A melhor possibilidade de rentabilizar essa receita comercial. Embora, como visto, os contratos de fornecimento também tenham uma vertente de patrocínio embutida, seu potencial sob a ótica dos clubes é muito maior como uma operação de merchandising. Assim sendo ao clube interessa vender o máximo possível. E vender o máximo possível implica, por sua vez, em aderir a uma estratégia com foco no produto, priorizando fabricação (rapidez e volume), distribuição (amplitude geográfica e quantidade de PDVs), e mix de produtos (variedade e preços).

...Divididos Entre Marca e Produto.

Entretanto, para as marcas internacionais a prioridade no mercado brasileiro é muito diferente. Se para os clubes o foco está no vetor licenciamento e conseqüentemente no produto, para as marcas o foco é o branding, o posicionamento de sua própria marca. Sua estratégia de tratar o contrato como patrocínio, com foco total na marca própria, significa priorizar ações que maximizem a comunicação do posicionamento da sua marca, não necessariamente a venda de produtos. Então políticas como fabricação (volume limitado e desenvolvimento de produtos muito lento, devido a baixíssima autonomia das operações locais), distribuição (limitada a pontos de venda que se enquadrem em um perfil “compatível” com o perfil global da marca), e o mix de produtos (baixa variedade, foco em produtos conceituais, que reforcem a identidade da marca, com preços extremamente altos sem compromisso com a viabilidade comercial), ratificam essa estratégia.

Nesse contexto temos um conflito direto entre o que pretendem as marcas com o contrato, e o que pretendem os clubes, já que são focos totalmente divergentes. No final, os clubes que deveriam ter o poder de escolher o parceiro que irá explorar sua propriedade de acordo com suas prioridades, acabam concedendo essa exploração para “parcerias” que priorizam o interesse de terceiros, não os seus.

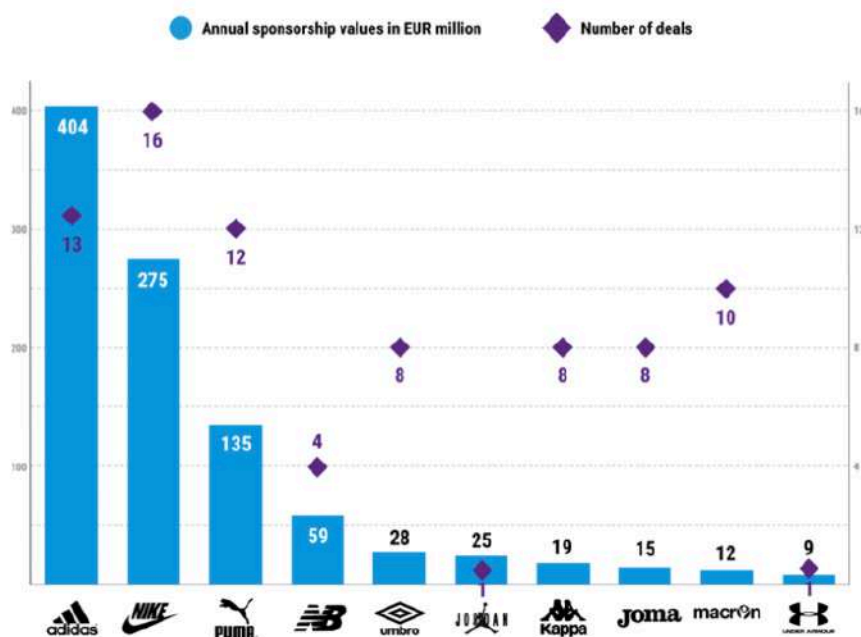
Temos então a explicação para a linha limitada de produtos oferecidos em termos de variedade, a falta de mercadoria no PDV (ainda que o varejo também tenha alguma responsabilidade ao subdimensionar frequentemente o pedido), a demora em lançar produtos (como no caso dos alusivos a títulos), o design copiado de clubes europeus, a inexistência de oferta em PDVs de perfil mais popular ou em regiões mais afastadas e, em especial, o preço altíssimo que denuncia a total falta de compromisso com a viabilidade comercial da linha de produtos ofertados. O objetivo das marcas, no final, é usar o contrato dos clubes para fazer branding de sua própria marca, e alavancar a vendas de seus próprios produtos, onde os clubes nada recebem.

Mais Uma Vez é Importante Olhar Para o Futebol Europeu...

Vimos que as marcas internacionais não tem interesse em diminuir seus preços no Brasil já que seu foco não é comercial, mas de posicionamento. Quando são confrontadas costumam atribuir os preços a altos custos de produção (material e tecnologia embarcada), e tributários. Não é bem assim. Embora o verdadeiro impacto desses custos seja mantido em sigilo, sabemos que o processo de terceirização da produção em países de terceiro mundo, com mão de obra barata e grande nível de mecanização, implica em que o custo de produção não possa ser apontado como o principal vilão. O que acontece então?

Para entender precisamos analisar o mercado europeu, e os contratos dessas marcas com seus principais clubes. Ao longo dos últimos 10 anos houve um crescimento brutal nos valores pagos pelas empresas fornecedoras aos super clubes europeus. Mas no que isso impacta os clubes brasileiros?

FIG. 50 – VALOR TOTAL ANUAL E NÚMERO DE CONTRATOS DE FORNECIMENTO DE MATERIAL, NAS 5 GRANDES LIGAS EUROPÉIAS EM 2020. POR PARCEIRA.



Fonte: The Changing Face of Football Sponsorship, KPMG Football Benchmark.

...Para Entender Onde o Preço é Formado.

Há uma teoria entre analistas europeus, de que os altos preços praticados para as camisas dos clubes (já que lá também se reclama) é consequência direta dos chamados super contratos. A pressão exercida sobre as empresas fornecedoras para poder pagar contratos como os do Barcelona (174 milhões de euros, Nike), Real Madrid (134 milhões, Adidas), Manchester United (101M, Adidas), PSG (98M, a partir de 2022, Nike), Manchester City (86M, Puma), e tantos outros, é enorme.

Como resultado, a conta é repassada para o consumidor no preço das camisas e de outros produtos do mix. Além disso, como os preços altos não se limitam aos clubes que tem super contratos, alega-se que torcedores de clubes europeus, com contratos de fornecimento normais, acabam por pagar junto essa conta, criando uma espécie de subsídio onde os clubes menores (e seus consumidores) ajudam a pagar pelos super contratos dos super clubes.

FIG. 51 – PREÇOS MÉDIO EM LIBRAS, DAS CAMISAS OFICIAIS NAS 5 GRANDES LIGAS EUROPEIAS, 2021.



Fonte: Pesquisa 888 Sport.

O Custo Oculto Que Todos Pagamos.

Se consideramos ainda que, dentro de uma política global definida pelas grandes marcas internacionais, vetores como qualidade de produto, design, características do PDG e, em especial preço no varejo, precisam ser razoavelmente uniformes onde quer que a marca seja comercializada no mundo, começaremos a entender como os super contratos dos clubes europeus ajudam a explicar os preços altos no varejo brasileiro.

Em resumo, para pagar os 134 milhões de euros ao Real Madrid, o preço das camisas de todos os patrocinados da Adidas precisa ser alto (e em euros). Além disso, se o preço de um produto Adidas é X na Europa, um similar no Brasil não pode ser muito diferente, sob pena de oferecer dano à percepção global do que se espera de um produto da marca. Nesse exemplo, ao optar por um contrato com a Adidas, estamos nos submetendo a ajudar a pagar o contrato do Real Madrid. Tudo isso, claro, às custas de sacrificar nosso próprio consumidor, nosso mercado, nossa receita.

Mas nem sempre foi assim. O Flamengo teve durante alguns anos como fornecedora uma marca nacional, Olympikus de propriedade do Grupo Vulcabrás. Por ser uma marca local e, portanto, não estar enquadrada em várias das limitações impostas pelas marcas internacionais, o contrato com a Olympikus apresentou uma performance operacional (e comercial) muito diferente.

Para começar, a estrutura de fabricação era própria, ao contrário da estrutura fabril terceirizada característica das grandes empresas internacionais. Isso obviamente tinha um grande impacto no ciclo de produção. Enquanto pedidos de novos produtos precisam ser feitos com 6 a 9 meses de antecedência no caso de marcas globais, no caso da Olympikus era possível, da concepção inicial do produto à sua presença no ponto de vendas, encurtar esse prazo para cerca de 10 dias.

O Case Olympikus...

Mais do que a conveniência da rapidez na produção de novos produtos, esse ciclo mais curto é importante por causa de uma especificidade do negócio futebol. No futebol a demanda flutua com grande volatilidade. Isto ocorre porque está fortemente ligada ao resultado mais recente no campo. Venceu o clássico de domingo, a procura por camisas no varejo é imediata na segunda. Perdeu o jogo na quarta, essa demanda volta a esfriar na quinta. Esse sobe e desce na demanda, muito diferente da sazonalidade previsível e de grande amplitude no varejo tradicional, é o que faz ser muito importante reagir rapidamente a essas flutuações. A incapacidade de produzir rapidamente uma camisa comemorativa de um título, por exemplo, pode fazer com que ao chegar ao varejo, diante de uma queda de rendimento esportivo não exista mais demanda.

Outra diferença fundamental no contrato da Olympikus era sua distribuição. A fornecedora anterior do Flamengo, Nike, possuía uma rede de distribuição no Brasil composta por cerca de 1,2 mil pontos de vendas. A marca Olympikus, por sua vez, tinha uma rede de distribuição superior a 10 mil pontos de vendas. Isso ocorria porque, enquanto a Nike estava restrita no credenciamento a PDVs compatíveis com os critérios para marcas premium, determinados por sua gestão global de marketing, a Olympikus era uma marca de perfil popular, sendo dona na época inclusive de 75% do market share de tênis (calçado) no Brasil. Dessa forma, a enorme rede de distribuição da marca (inclusive sapatarias) foi utilizada pelos produtos licenciados do Flamengo, algo inédito em termos de capilaridade no futebol brasileiro, antes ou depois do contrato.

Assim sendo, uma vez que parte do valor pago do contrato é variável, já que receitas de royalties decorrem de um percentual sobre o preço de cada peça vendida, há um impacto fundamental no retorno para o clube, em função do volume de vendas.

...E o Que Podemos Aprender com Ele.

Nesse contexto não é surpresa que o Flamengo, que vendia com a marca Nike cerca de 250 mil peças/ano até 2008, tenha vendido apenas no segundo semestre de 2009 com a marca Olympikus cerca de 1,2 milhões de peças. Esse é um volume impressionante quando se observa que os 2 clubes com maior volume de vendas no mundo naquela época (Manchester United e Real Madrid), vendiam em média entre 1,2 e 1,5 milhões de peças/ano.

O que podemos aprender com o contrato da Olympikus? Inicialmente podemos aprender que um contrato do gênero, para ser bom precisa atender preferencialmente às necessidades do Flamengo, e não do fornecedor. Como só encontraremos um fornecedor que se interesse pelo contrato caso atenda naturalmente a seus próprios interesses, precisamos encontrar um parceiro que tenha o mesmo interesse no contrato que o Flamengo, ou seja, vender o máximo possível. Um parceiro para o qual o contrato não seja meio, mas fim.

Nesse sentido, um modelo que tem ganhado força ao longo dos últimos anos no Brasil é o da marca própria. Esse modelo consiste em o clube assumir, teoricamente, o protagonismo da gestão do contrato sub-contratando um parceiro para fazer o desenvolvimento do produto, fabricação e distribuição. Teoricamente, porque não é exatamente assim que acontece.

O lançamento de uma marca própria pode ser uma novidade recente no futebol brasileiro, mas não é exatamente algo novo no futebol global. Na Europa há os exemplos de Chelsea (1986), Leicester (92-94), Southampton 2x (2003-4 e 2014-15), Borussia Dortmund (2000-02), Fenerbahce (2000-01), Athletic Bilbao (2001-04), Betis (2009-10) e Roma (2013-14). Na América Latina há casos como o do Pumas (2002) e o do Rosário Central (2018). Trata-se portanto de uma estratégia já utilizada muitas vezes. Chama a atenção porém, o fato de que todos os que a utilizaram, eventualmente voltaram a terceirizar com marca patrocinadora. Porque?

O Dilema da Marca Própria...

Para responder a esse questionamento precisamos, como sempre, dar alguns passos atrás e entender o contexto geral, mais amplo inclusive que o do futebol. Marcas próprias são um fenômeno no varejo brasileiro (e muito antes disso, globalmente) desde a década de 80. A medida que as grandes redes de varejo começaram a crescer, a ponto de pela primeira vez terem porte econômico e poder de barganha para negociarem em patamar de igualdade com a indústria, houve uma mudança nas opções estratégicas que podiam fazer na definição de seu mix de produtos. Uma dessas alternativas surgidas era simplesmente integrar a cadeia incorporando a fabricação (terceirizada), e usar sua própria marca. Essa estratégia, que funcionou nas primeiras décadas oferecendo produtos low cost alternativos às marcas líderes, eventualmente se tornou mais sofisticada com o tempo com a entrada de marcas próprias em nichos premium.

Entretanto, varejo e futebol são indústrias muito diferentes em diversos aspectos. Antes de mais nada, a marca própria é uma alternativa para o segmento de varejo graças ao total controle sobre a distribuição. No futebol, ao contrário, está na distribuição o principal desafio para os que optam pela alternativa da marca própria.

O componente fabril é, de fato, terceirizado, como fazem as próprias marcas globais. Entretanto, existem processos anteriores e posteriores que não são simples e precisam ser muito bem considerados.

O próprio processo de P&D de materiais não é tão simples e, embora empresas fabricantes possam ter acesso à tecnologias modernas, é importante entender que estarão sempre bem atrás das marcas globais no que existe de mais recente em termos de inovação. Obviamente que se isso é importante no atletismo, por exemplo, no futebol não é razoável supor que uma pequena diferença contra a marca própria, possa nesse caso fazer uma grande diferença do ponto de vista competitivo.

..Seus Prós e Contras.

Mas é nos processos que antecedem e sucedem a fabricação, onde estão os maiores problemas. O processo de branding associado com a marca própria, bem como o de sua distribuição (no sentido amplo incluindo ações de marketing) determinam no final sua viabilidade.

Inicialmente, o processo de branding associado com se criar uma marca própria vai muito além de simplesmente desenvolver uma logo, um guideline de identidade visual, e uma estratégia superficial de comunicação. Isso pode funcionar para clubes com menor abrangência, mas para uma marca de apelo nacional, e cada vez mais global, como o Flamengo, não é o suficiente. Desenhar uma marca própria envolve mergulhar profundamente em aspectos técnicos e complexos como naming, arquitetura de marca, identidade e posicionamento, e posteriormente em uma política bastante abrangente e detalhada de comunicação com o cliente.

Mesmo o processo fabril, que em tese é entregue a terceiros, pede um acompanhamento e gerenciamento próximo, e extremamente técnico. Supervisionar questões como suprimento de matéria prima, cronograma de produção, capacidade instalada bloqueada, e outros gargalos de produção requer know-how, não é tarefa banal.

Após a fabricação os desafios não são menores. Usualmente um obstáculo frequentemente indicado para a opção pela marca própria, é a distribuição. Esse é um diagnóstico correto, em especial pelo desafio de distribuir um produto de demanda nacional como é o caso do Flamengo.

Entretando, análises em relação à distribuição normalmente focam apenas na logística e seus componentes (gerenciamento de pedidos, armazenagem, transporte, etc.), ignorando o que a complementa.

É importante Entender...

Entretanto, um processo amplo de distribuição (com a complexidade que uma marca própria do Flamengo demandaria) deve envolver a atividades complementares de marketing.

Destaque para a construção de um relacionamento com o segmento, através de participação efetiva em eventos e organismos do setor. Há ainda claro, a necessidade de traçar a estratégia de marketing segmentada para a política de distribuição. Como serão operados os diversos canais, como o ecommerce, a rede de lojas próprias e o varejo?

Finalmente, há ainda a questão do relacionamento direto com o trade, que é mais uma etapa estratégica demais no caso de uma marca própria, para ser delegada a terceiros. Esse relacionamento se constrói antes e depois da distribuição propriamente dita. Antes mesmo de qualquer caixa de mercadoria ser entregue no PDV, é necessário construir um relacionamento sólido com cada parceiro no varejo. Para operações complexas como essa, esse também é um relacionamento complexo, que demora para ser construído, demanda recursos e, por ser altamente estratégico não pode ser terceirizado. É preciso fazê-lo in-house.

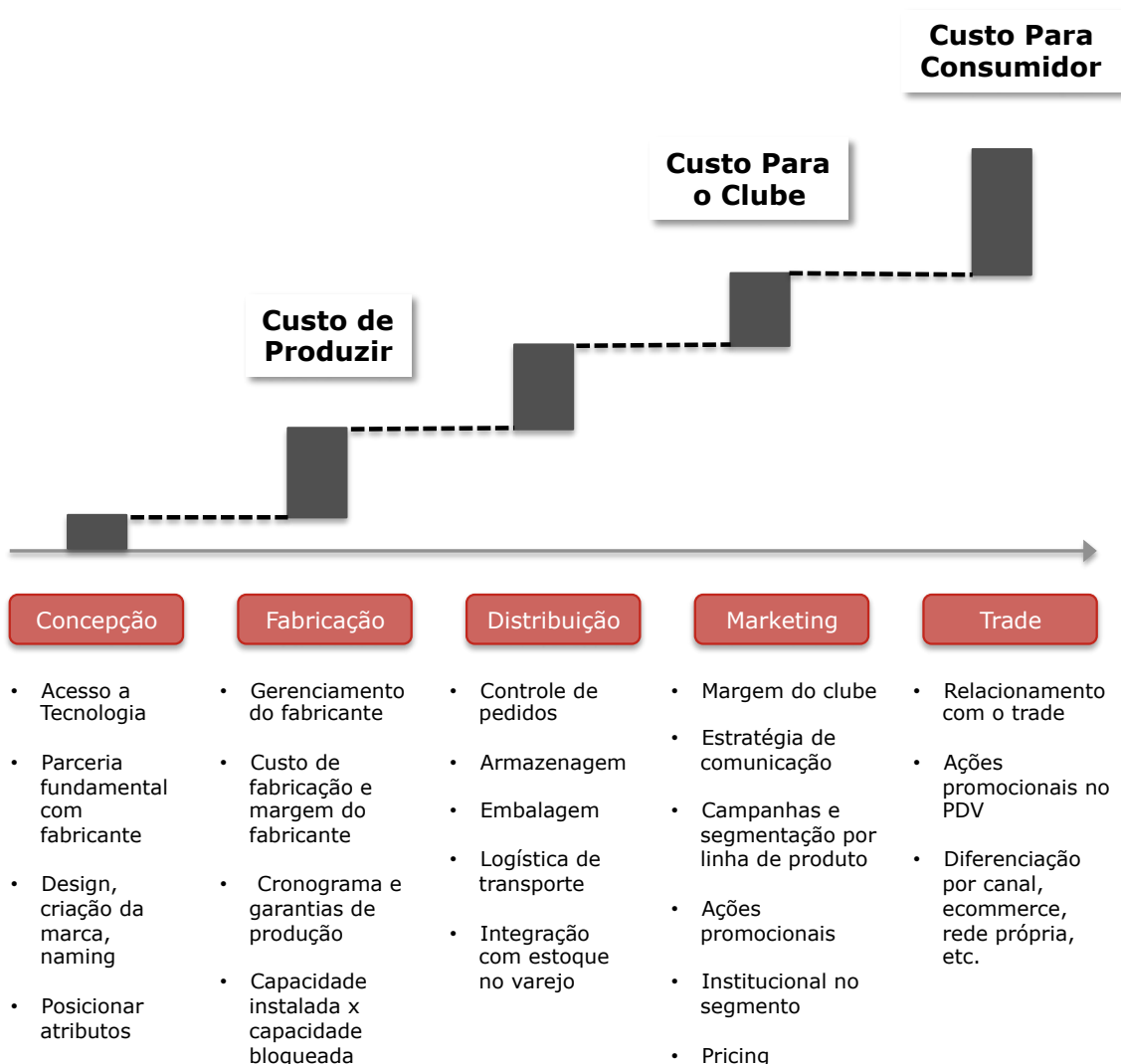
Nas ações de marketing após a distribuição também há demandas importantes que precisam ser observadas. As ações promocionais no PDV com material e staff para implementação, são usualmente responsabilidade da indústria, com o varejo cedendo apenas o espaço.

No geral, a opção pela iternalização da marca própria impõe os mesmos desafios vistos no caso de licenciamentos em geral. São bem mais complexos que se possa supor inicialmente e demandam um investimento em staff e processos, sem contar o tempo de maturação e as eventuais perdas na curva de aprendizagem. É fundamental que clubes que optem por esse modelo, tenham uma visão clara de suas oportunidades, mas também de seus desafios.

...Para Obter Sucesso.

Trata-se sem dúvida de uma possibilidade. Entretanto, os riscos inerentes são não entender o grau de complexidade das suas demandas, ou ao entende-las acreditar que podem ser integralmente terceirizadas. Sem o dimensionamento correto, a opção da marca própria deixa de ser uma opção estratégica e passa a ser receita para desastre.

FIG. 52 – MARCA PRÓPRIA NO FUTEBOL. ETAPAS NA COMPOSIÇÃO DO PREÇO, E PAPEL DEMANDADO DO CLUBE.



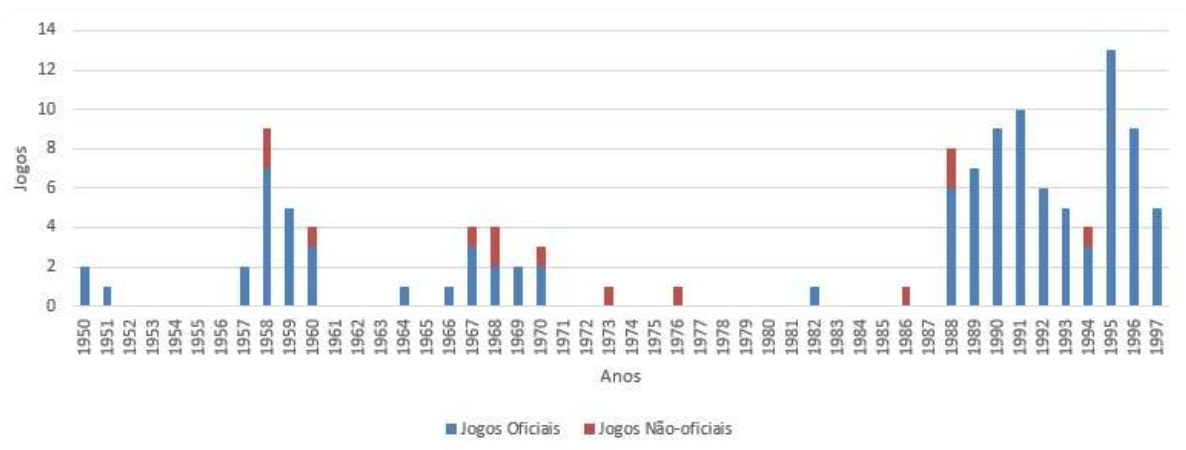
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

O Flamengo, a Gávea...

A questão do estádio é extremamente importante para o Flamengo. Estádio sempre é um elemento importante em qualquer clube. No Flamengo entretanto, devido a ser uma torcida com time, e não um time com torcida, o estádio adquire uma dimensão extra.

A história do Flamengo no futebol como mandante começa com o estádio da Rua Paissandu, arrendado à família Guinle a partir de 1915. Após várias tentativas de um plano definitivo, ou através da compra do terreno, ou através da busca de alternativas (como a Praia Vermelha, por exemplo), surge a possibilidade do aforamento perpétuo do terreno às margens da Lagoa, em um local chamado por alguns sócios na época de “areal de fim do mundo”. Nessa época a Gávea era um subúrbio distante, um bairro operário ocupado por fábricas e vilas. O estádio da Gávea, hoje José Bastos Padilha, recebe seu primeiro jogo em 1938. Entretanto, com a inauguração do Maracanã em 1950, os planos de expansão das arquibancadas foram abandonados, tornando-se o estádio uma asimples alternativa para partidas menores, ou muitas vezes nem isso. Com a opção de não investir e ocupar seu próprio estádio, o Flamengo perdeu a chance de viabiliza-lo, completando a obra e impedindo que fosse definitivamente mutilado pela desapropriação feita para o alargamento da Rua Mário Ribeiro.

FIG. 53 – FLAMENGO, JOGOS NA GÁVEA (1950/1997).



Fonte: Emmanuel do Valle, Flamengo Alternativo.

...E o Maracanã.

A história do Flamengo no Maracanã, que se inicia em 1950, é muito rica e importante tanto para a formação da identidade do clube, como para o surgimento do estádio como mito.

Ao longo dos anos o estádio foi ficando defasado, longe das transformações modernizadoras nos estádios na Europa. Em 2005 foi extinta a antiga geral, dentro do primeiro processo de intervenção radical no Maracanã, de modo a prepara-lo para os Jogos Pan Americanos do Rio em 2007. Após os Jogos, o Governo do Estado através da Secretaria de Esportes solicitou à Booz Allen um estudo que indicasse as alternativas de viabilidade econômica para o estádio. Esse estudo descartou um processo de privatização e indicou pela concessão pública. Flamengo, Fluminense e CBF foram procurados pela Secretaria de Esportes no intuito de formarem um consórcio com vistas à concessão, ao qual posteriormente se juntou a agência inglesa IMG. Essa primeira tentativa de concessão não foi a frente, e acabou abandonada.

Com a confirmação da Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil, o Maracanã voltou a passar por uma grande intervenção que, dessa vez foi radical, com a demolição da marquise e total mudança na parte interna do estádio. As obras duraram entre 2010 e 2013. Ainda antes de sua conclusão, o Estado do Rio de Janeiro publicou um edital de concessão, baseado no estudo de viabilidade feito pela empresa IMX em 2012. Supreendentemente, a mesma empresa responsável pelo estudo de viabilidade pôde concorrer à concessão, tendo-a vencido em 2013, através de um consórcio que ainda incluiu a Odebrecht (como líder) e a AEG.

Em 2019 o Governo do Estado cancelou a concessão sob a alegação de que o consórcio vencedor não estaria mantendo o equipamento em bom nível de conservação. Imediatamente o governo concedeu temporariamente a gestão do estádio a Flamengo e Fluminense que passaram a administra-lo em conjunto.

Localização é Fundamental.

Não resta nenhuma dúvida de que o Maracanã é o estádio ideal para o Flamengo sob diversos aspectos. Inicialmente trata-se de um equipamento pronto. Ainda que possa requerer adaptações importantes para se tornar um equipamento adequado para as necessidades do Flamengo, essas são muito menos complexas e custosas do que construir do zero.

Além disso há a questão da logística, que no caso de um estádio de futebol muitas vezes é tratada como algo acessório, quando na verdade é fundamental. Um estádio é uma operação que depende do chamado ponto comercial. Claro que, nesse caso, há um impacto diferente do ponto em relação à abertura de uma operação comercial convencional, como um shopping center por exemplo. O estádio é uma operação de entretenimento e, nesse contexto, o consumidor irá ter um propensão muito maior de se deslocar até ele, ainda mais no caso do futebol. Entretanto, não se deve jamais esquecer que o público em um estádio de futebol moderno é heterogêneo. Além do torcedor comum, com sua fidelidade e disposição de enfrentar tudo para estar presente, há crescentemente um público VIP que tem muito menos tolerância à enfrentar dificuldades no acesso. Junte-se a isso o fato de que, se o público VIP é menos numeroso, graças a seu ticket médio mais alto tem grande peso na composição da receita total do estádio.

No Brasil, um exemplo de como uma escolha de ponto para estádio pode afetar fortemente sua viabilidade econômica é o da Neo-Química Arena do Corinthians. A opção por Itaquera, longe das regiões que concentram maior renda na cidade de São Paulo, até hoje tem impacto relevante na venda de camaretes e assentos VIPs. Para esse público mais exigente, e mais ainda para o público corporativo, a experiência do jogo começa no momento em que a pessoa deixa sua casa e termina quando volta. Assim, levar 2 horas para chegar no estádio em um jogo grande, e outras 2 para voltar não é aceitável.

A Construção do Mito...

Assim sendo, a questão da localização é sim fundamental. Nesse aspecto o Maracanã está, literalmente, em uma posição privilegiada. Do ponto de vista de logística, o estádio oferece acesso fácil às Zonas Sul e Norte da Cidade, e à Niterói, tendo acesso um pouco mais complicado apenas à Zona Oeste. Em sua porta estão os modais de metrô e trens, e é margeado por uma via de grande fluxo (Radial Oeste) com facilidade para quem chega de carro ou ônibus. Há é verdade a questão do estacionamento, fator não considerado quando da sua construção no final da década de 40.

Finalmente, e não menos importante, outra grande vantagem do Maracanã para o Flamengo é sua identificação com o Clube. Ao longo dos últimos 70 anos lá foi construída grande parte da história do Flamengo, com momentos memoráveis associados intimamente ao estádio. Essa identidade de “o Maraca é Nosso”, é sem dúvida importante, e constitui um intangível que tem peso relevante em qualquer processo de análise comparativa, em termos de opções de estádio para o Flamengo.

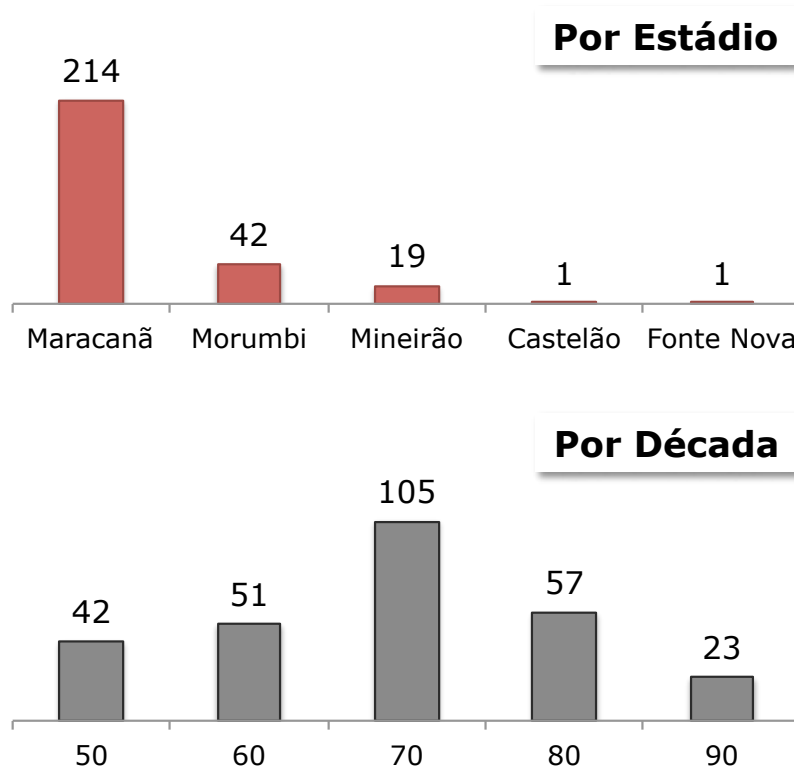
Entretanto, é importante destacar um ponto que muitas vezes é mal interpretado. Normalmente se atribui as experiências memoráveis proporcionadas pela torcida do Flamengo ao Maracanã, como se o estádio tivesse o poder de mobilizar o torcedor rubro negro. Na verdade é o oposto. O Maracanã é um estádio mítico mundialmente, não porque sediou a final da Copa de 50, ou alguns jogos importantes da seleção brasileira. Esses jogos representam uma parcela ínfima dos disputados ao longo dos últimos 70 anos no estádio. O Maracanã é o Maracanã, o “Maior do Mundo” graças à frequência única de públicos acima dos 100 mil espectadores, e do comportamento desse público. E analisando esse histórico de jogos que construiu o mito Maracanã mundialmente iremos entender que em 90% dos casos essa construção vem de jogos do Flamengo, vem da torcida rubro-negra. O Flamengo construiu o Maracanã, não o contrário.

...E Sua Desconstrução.

A importância fundamental do Flamengo para a construção do mito do “Maior do Mundo” comprova-se comparando a participação do Maracanã nos 278 jogos com mais de 100 torcedores no Brasil, e a frequência desses públicos exatamente na época áurea do Clube.

Nesse contexto, resumidamente, o Maracanã apresenta vantagens relativas de localização e, pelo menos inicialmente, de identidade. Mas há claro, também desvantagens. Inicialmente a questão econômica é relativa. Se agrega positivamente no curto prazo (investimento inicial bem menor), no longo prazo se torna um problema. O novo Maracanã é um estádio cujo projeto foi dimensionado para receber partidas (poucas) de uma Copa do Mundo. Sua viabilidade econômica após esses jogos incrivelmente não foi considerada no desenho de seu projeto de reforma.

FIG. 54 – RAIIO-X DOS 278 JOGOS COM MAIS DE 100 MIL TORCEDORES NO BRASIL.



Fonte: Verminosos.

Um Equipamento Político.

Além disso, e talvez aí resida o maior problema, há a natureza política do estádio. O Maracanã não é um mero estádio de futebol. Trata-se de um símbolo da cidade do Rio de Janeiro e do Brasil. Um cartão postal que assemelha-se ao Cristo Redentor e ao Pão de Açúcar. Como tal, possui uma enorme visibilidade política que, como consequência, sempre atraiu e sempre atrairá do poder público uma atitude igualmente política.

Conseqüentemente, uma simples concessão não irá garantir segurança jurídica ao concessionário, em especial no longo prazo. Ao longo de décadas de concessão o contrato passará por um grande número de interlocutores políticos diferentes, com diferentes agendas e formas de pensar a concessão. O histórico detalhado anteriormente do processo de concessão do Maracanã demonstra claramente a insegurança jurídica a qual estará submetido qualquer concessionário.

Nesse sentido, o investimento necessário para adequar o estádio às características demandadas pelo Flamengo (e mesmo assim, a inviabilidade econômica de se customizar o estádio inteiramente a essas necessidades), e a insegurança jurídica intrínseca ao contrato, pesa bastante contra o Maracanã como opção de longo prazo.

Há ainda a imposição de compartilhamento da operação do estádio com outros clubes, que diminui sua atratividade criando riscos técnicos pelo desgaste do equipamento, e financeiros de se estar associado no longo prazo a entidades sobre as quais o Flamengo não possui nenhum controle.

Assim não resta dúvida que, na impossibilidade de se mitigar tais riscos, a opção por um estádio próprio seria a ideal. Obviamente essa não é uma decisão simples, já que também oferece vantagens e desvantagens.

Estádio Próprio.

A opção pelo estádio próprio, sem dúvida é a mais segura do ponto de vista jurídico. Mas há, é claro, dois grandes problemas a ela associados. Inicialmente a questão mais óbvia é a do investimento na construção em si. O custo por assento em estádio de última geração é alto. E se considerarmos que o estádio precisa ser uma ferramenta de posicionamento de marca, ficará claro que um estádio para o Flamengo não poderá ter capacidade inferior a atual capacidade do Maracanã.

FIG. 55 – ESTÁDIOS COPAS DO MUNDO, CUSTO POR ASSENTO EM US\$.

Estádio	Local	US\$/Assento
Saporo Dome	Japão	10.373
Cape Town Stadium	África do Sul	10.041
Nissan Stadium	Japão	8.846
Mané Garrincha	Brasil	8.830
Maracanã	Brasil	7.730
Moses Mabhiba	África do Sul	7.260
Allianz Arena	Alemanha	6.970
Miyagi Stadium	Japão	6.666
Ecopa Stadium	Japão	6.035
Espirit Arena	Alemanha	5.915
Fonte Nova	Brasil	5.639
Arena Pernambuco	Brasil	5.518
Mineirão	Brasil	5.512
Olympiastadium	Alemanha	5.099
Nelson Mandela Bay	África do Sul	4.645
Daegu Stadium	Coréia do Sul	4.546
Soccer City	África do Sul	4.372
Busan Asiad	Coréia do Sul	4.284
Castelão	Brasil	3.932
Média		6.429

Fonte: Instituto Ethos

Estádios Brasileiros conversão US\$ câmbio da época da construção, incluem custo da infraestrutura do entorno.

Obstáculos a Superar.

Mas além do custo de construção há também o custo do terreno, e no caso específico do Rio de Janeiro, esse é um grande problema. O Rio foi a primeira metrópole do Brasil, a antiga capital do império e da república, se desenvolveu muito cedo. Some-se a isso suas características geográficas, e como isso influenciou (e influencia) em sua ocupação. No Rio há uma concentração das áreas nobres no entorno dos espelhos d'água (mar, lagoa, baía). Esses dois fatores somados significam que terrenos que aliem tamanho a localização privilegiada são extremamente caros na cidade do Rio de Janeiro. Simplesmente não há oferta. Esse talvez seja hoje o principal obstáculo para a construção de um estádio próprio pelo Flamengo.

Naturalmente há ainda a questão política. O Flamengo é absolutamente fundamental para a viabilidade econômica do Maracanã. Todos sabem disso e embora, pelas razões já descritas, não haja interesse do poder público em conceder a gestão definitiva do estádio ao Flamengo, certamente também não há em permitir que o Clube abandone definitivamente o Maracanã em favor de um equipamento próprio. Assim sendo, é de se esperar resistência da administração pública (aberta ou velada) a qualquer movimento do Flamengo nessa direção. Seriam criadas todas as dificuldades possíveis.

Em resumo, se for possível superar os dois principais obstáculos, a aquisição de um terreno adequado, e a resistência política, não resta dúvida que a opção por uma equipamento próprio seria a ideal. Seria a mais adequada por garantir que o equipamento seria customizado às necessidades específicas do Flamengo (capacidade, layout, serviços, etc.), e ao mesmo tempo estaria livre dos altos riscos a longo prazo de uma concessão politizada.

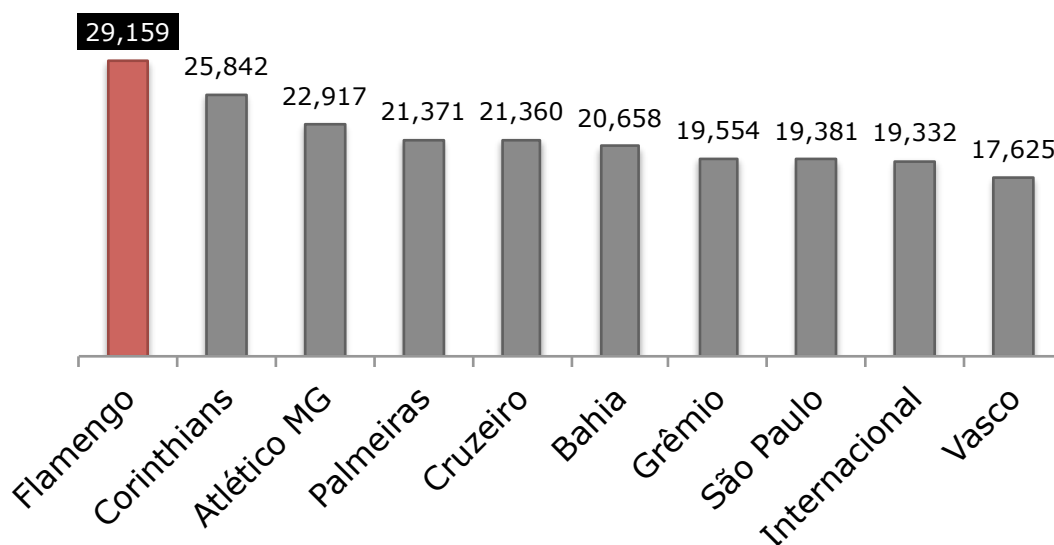
Que Torcida É Essa?

Independente da opção pelo Maracanã ou equipamento próprio, uma questão fundamental é a política de preços e ocupação de estádio utilizada pelo Flamengo.

A história do Flamengo em estádios é a história de recordes de público quebrados. Um levantamento feito pelo site Verminosos Por Futebol da média de público, em campeonatos e torneios nacionais (campeonato brasileiro e copas nacionais) entre 1967 e 2019, indicou que o Flamengo tem a maior média do Brasil, com 29.159 pagantes por partida. Em segundo vem o Corinthians com 25.842.

Não há nenhuma dúvida que a grande presença no estádio, e a imagem do Maracanã lotado, faz parte da identidade do Flamengo, de como se posiciona e se comunica com seu torcedor, e com o mercado em geral.

FIG. 56 – CLUBES BRASILEIROS. PÚBLICO MÉDIO, COPAS E CAMPEONATOS NACIONAIS (1967 – 2019).



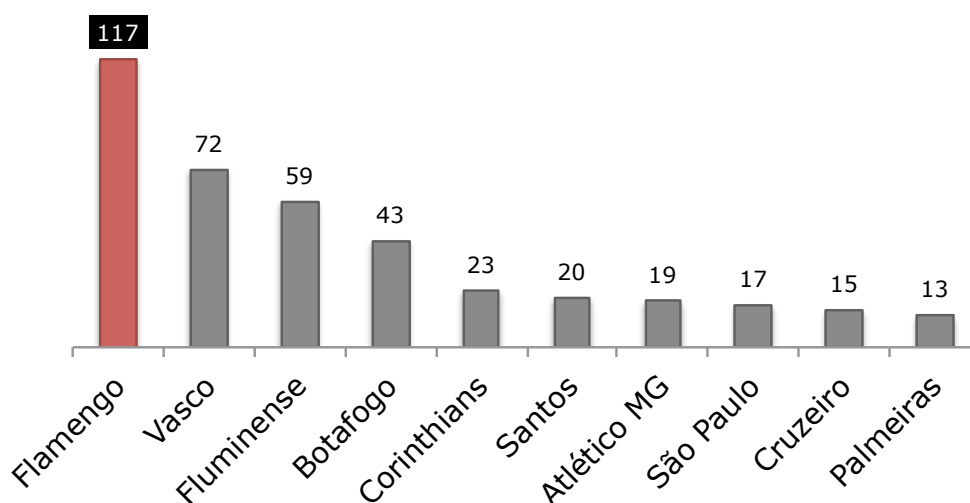
Fonte: Verminosos.

Liderança nos Públicos Extremos.

Além da média mais alta do futebol brasileiro, a torcida do Flamengo proporcionou ao Clube o maior número disparado de públicos com mais de 100 presentes no país. Com 117 jogos na história com público presente superior a 100 mil espectadores, o Flamengo possui larga margem sobre o segundo (Vasco com 72). O impacto do Flamengo é ainda mais relevante quando se considera que os 4 cariocas lideram o ranking, com o Corinthians aparecendo apenas em quinto lugar com 23 partidas.

Cruzando os indicadores médios de público nas competições nacionais, com o pico dos jogos de maior público independente da competição, fica fácil demonstrar que o Flamengo lidera na consistência do público (média) e nos desvios excepcionais (públicos acima de 100 mil).

FIG. 57 – NÚMERO DE PARTIDAS DISPUTADAS DENTRE OS 278 JOGOS COM MAIS DE 100 MIL TORCEDORES NO BRASIL.



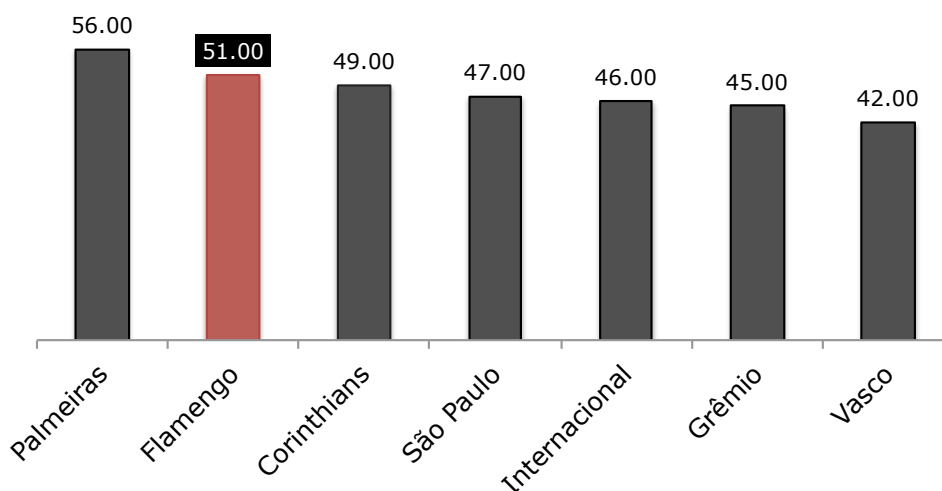
Fonte: Verminosos.

Mas e o Preço do Ingresso?

Nos últimos anos há um crescente debate relacionado à uma elitização do público nos estádios. De fato, a percepção generalizada é que ao longo das décadas o valor dos ingressos subiu no Brasil. Nos últimos 20 anos isso está ligado diretamente à mudança no perfil dos maiores estádios brasileiros. Vários estádios foram totalmente remodelados para os mega eventos esportivos que aconteceram no país. Essa remodelação introduziu duas mudanças estruturais que impactam diretamente a formação do ticket médio. Inicialmente houve uma diminuição na capacidade dos equipamentos, necessária para adequá-los a normas modernas de segurança e padrão de serviços. Em paralelo, houve a introdução de áreas VIPs voltadas, muitas vezes, para o público corporativo. Essas áreas ao entregar um serviço premium, comportam em um determinado espaço número menor de espectadores. E isso acaba também contribuindo para a diminuição da capacidade dos estádios.

Menor oferta de ingressos no geral combinada com maior oferta de ingressos premium, naturalmente leva a aumento do ticket médio. Mas há necessidade, de fato, em optar por um perfil popular ou premium? Eles são mutuamente excludentes?

FIG. 58 – TICKET MÉDIO PRATICADO, 2019.



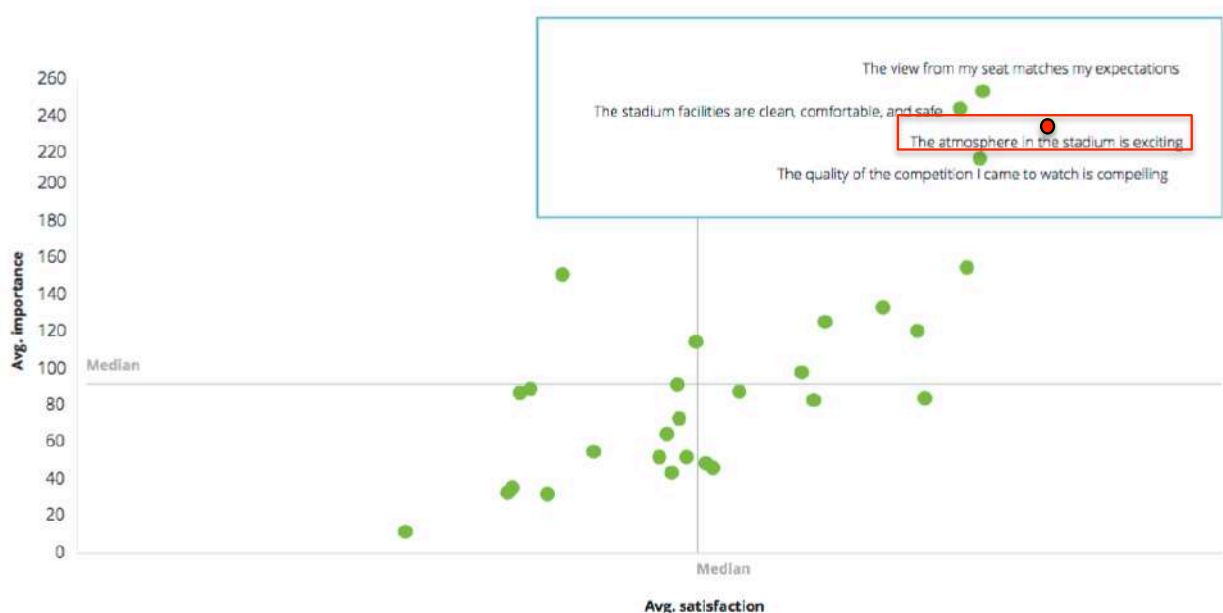
Fonte: O Público nos Estádio do Brasil, 2019. Globoesporte.com.

Precisamos Realmente Optar?

O ponto essencial aqui é que há um entendimento generalizado que se precisa optar ou por uma estratégia de público popular, ou por público elitizado. Como se fossem mutuamente excludentes. Isso não faz nenhum sentido, especialmente se o estádio tem grande capacidade como o Maracanã.

Na verdade, não apenas a presença de um tipo de público não exclui o outro, como eles se complementam. E se complementam porque há uma tendência natural que os setores populares atraiam um maior número de torcedores mais participantes, que cantam mais, participam mais, contribuem mais para o espetáculo fora de campo. Por sua vez, esse espetáculo, e a atmosfera criada por ele, é um fator fundamental para a qualidade da experiência de assistir ao jogo no estádio. Um estudo conduzido com 15 mil torcedores de ligas profissionais americanas (onde em média a participação da torcida no jogo é menos intensa do que no mundo do futebol) indicou que, de todos os parâmetros medidos para a percepção de uma experiência positiva com um jogo, a atmosfera foi a mais citada.

FIG. 59 – FATORES QUE INFLUENCIAM A QUALIDADE DA EXPERIÊNCIA DO ESPETÁCULO NO ESPORTE.



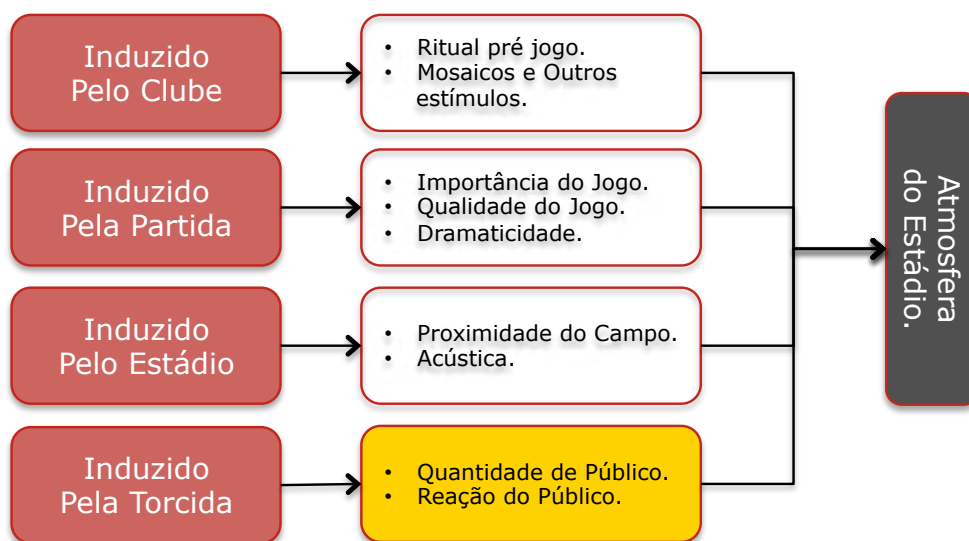
Fonte: The Stadium Experience, Deloitte 2018.

O Estádio Como Um Ecossistema.

Mas de onde vem a atmosfera, que fatores são determinantes para construí-la? Em teoria a atmosfera de jogo é induzida por três fatores: o gerado pelo clube (formas de apresentar o espetáculo e engajar o torcedor); pelo jogo em si (qualidade e emoção associada à partida); e pelo torcedor (comportamento do torcedor durante o jogo).

Está claro que a atmosfera do jogo é fator fundamental para a demanda. E isso se aplica a qualquer setor, inclusive o premium. Ou seja, uma atmosfera intensa irá aumentar a procura por tickets de maior valor, irá no final alavancar a procura, o preço e o faturamento com ingressos nos setores de maior ticket médio. E se setores com perfil mais popular são aqueles que mais contribuem para a atmosfera, concluímos que a presença de setores populares (com grande engajamento) contribuem para alavancar a demanda por ingressos premium. Está aí a natureza complementar de setores populares e de elite, compõem um mesmo ecossistema. Não se trata de escolher um ou outro, mas ambos.

FIG. 60 – COMPONENTES INDUTORES DA ATMOSFERA EM ESTÁDIOS.



Fonte: Adaptado de Sport Stadium Atmosphere - Formative and Reflective Indicators for Operationalizing the Construct, Sebastian Uhrich.

O Estádio e Suas 2 Dimensões.

O estádio é um elemento econômico central para qualquer clube. Desempenha um papel fundamental tanto no ponto de vista de marketing, quanto do ponto de vista comercial. Entender essa dualidade, e como manobrar políticas e estratégias de negócios é muito importante.

No vetor comercial, o mais óbvio, o estádio desempenha um papel central na composição de receitas como a fonte de match day. Receitas como bilheteria, camarotes, concessions, patrocínios, estacionamento e outras, que em conjunto somam a linha match day, costumam ter peso importante no total do faturamento, variando um pouco de clube para clube, mas sem perder sua relevância jamais.

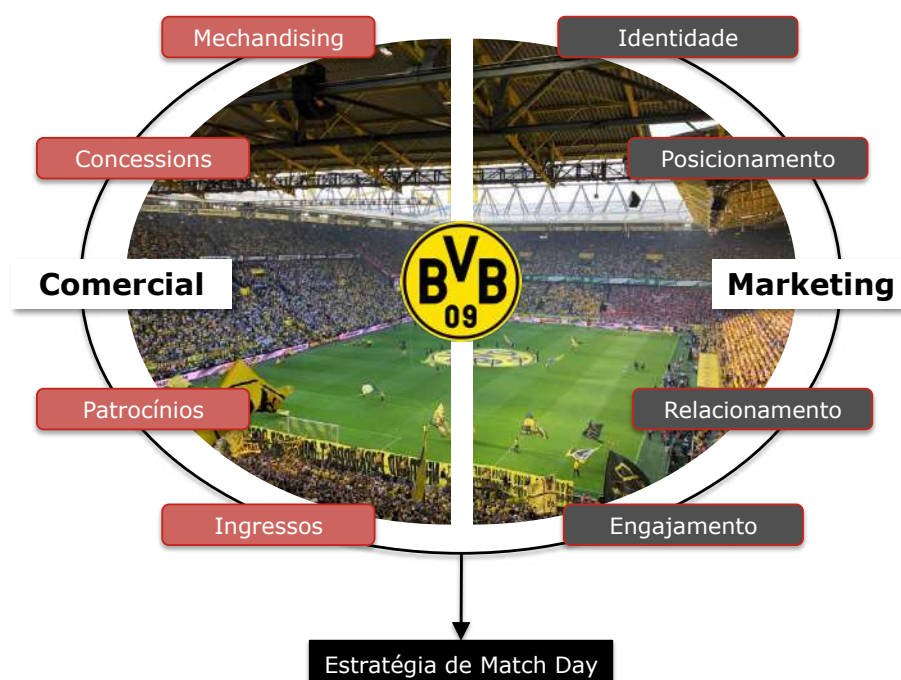
Nesse contexto, é natural que o objetivo estratégico nessa linha seja maximizar o resultado no curto prazo. Isso muitas vezes pode induzir a uma estratégia de all in, que consiste em ajustar o preço à demanda sem considerar outros fatores. Aí está um risco, na medida que uma estratégia para estádio corretamente dimensionada, precisa entender que o equipamento além de desempenhar papel importante na estratégia comercial, também possui um papel relevante como ferramenta de marketing.

No vetor marketing o estádio representa o local físico, tangível, onde se dá de forma direta o relacionamento da marca com seu consumidor. O estádio é o templo onde a experiência da marca é vivenciada. Mesmo que essa experiência direta só alcance uma parcela limitada do mercado, já que apenas uma pequena fração dos fans efetivamente tem a oportunidade de assistir aos jogos presencialmente, essa experiência cria uma identidade que atinge a todos os consumidores. A maneira como o clube se relaciona com a torcida no estádio (e vice versa), e como ele vê o estádio nesse sentido, pauta a relação da marca com sua torcida. Uma relação mais pragmática e com foco apenas no vetor comercial, por exemplo, irá estabelecer uma relação mais fria da marca com todos os seus torcedores, não apenas os que estão no estádio.

O Modelo Alemão.

Um bom exemplo é o case Borussia Dortmund. A equipe alemã encara o público em seu estádio (Iduna Park) como meio, e não fim em si mesmo. Isto é, a política de preços é desenhada não para maximizar o resultado de bilheteria no curto prazo, mas para garantir a presença de um determinado tipo de torcedor, que por sua vez garante uma atmosfera. Essa atmosfera especial no estádio, formada principalmente pela chamada Muralha Amarela (uma arquibancada atrás do gol com 26 mil pessoas de capacidade), garante que a experiência de assistir a uma partida do Dortmund em seu estádio seja potencializada. Essa potencialização amplia o senso de pertencimento (mesmo para quem não está no estádio), o que reforça a identidade de marca, e gera oportunidades de receita além simplesmente da bilheteria. Em termos práticos, a perda de receita em termos de ticket médio é compensada pelo fortalecimento do posicionamento da marca, que irá gerar no futuro (marketing planta, comercial colhe) novas receitas comerciais.

FIG. 61 – BORUSSIA DORTMUND, ESTRATÉGIA DE MATCH DAY COMO FUNÇÃO HÍBRIDA - COMERCIAL X MARKETING.

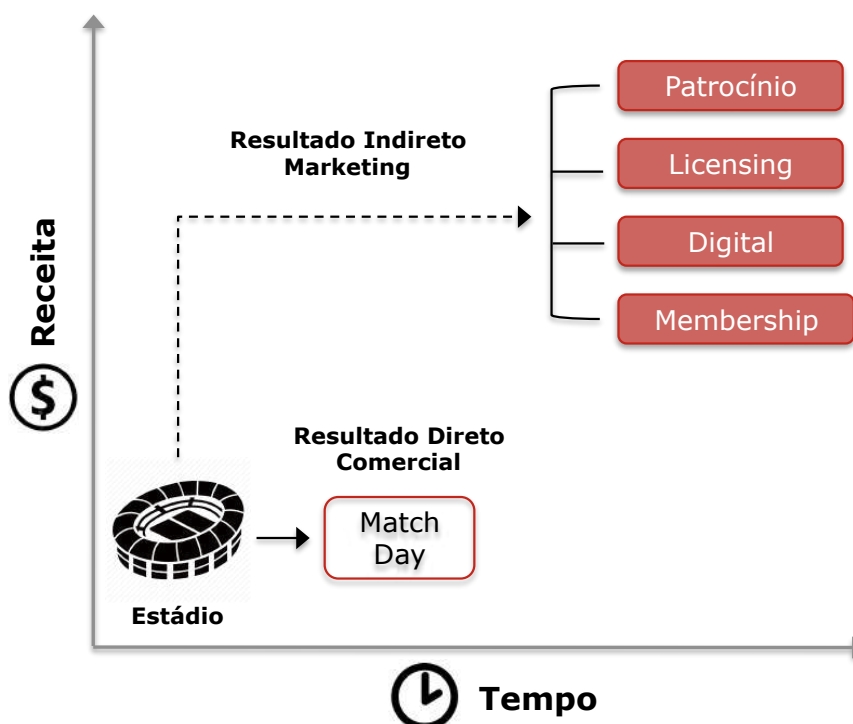


O Público Que Queremos Ter.

Finalmente, a discussão que queremos ter em relação ao perfil do público do Flamengo no estádio não é se deve ser popular ou elitizado, mas ambos, se complementando, gerando receita, dividendos esportivos, e reforçando o posicionamento da marca. O conjunto gerado por setores premium, e por uma arquibancada pulsante irá gerar para o Flamengo o melhor dos dois mundos.

Mas o mais importante talvez seja a mudança de mentalidade em relação ao estádio. Estádio não é fim, é meio. Meio para reforçar a identidade da marca, meio para alavancar outras linhas de receita, para potencializar receitas com patrocínio, licenciamentos e conteúdo digital. O estádio é a catedral onde a Nação Rubro Negra entra em comunhão com o Flamengo. Onde se constrói essa relação, onde tudo começa. É assim que precisamos ver. O público que queremos ter no estádio, são todos.

FIG. 62 – ESTÁDIO, IMPACTO ECONÔMICO NO TEMPO. COMERCIAL X MARKETING.



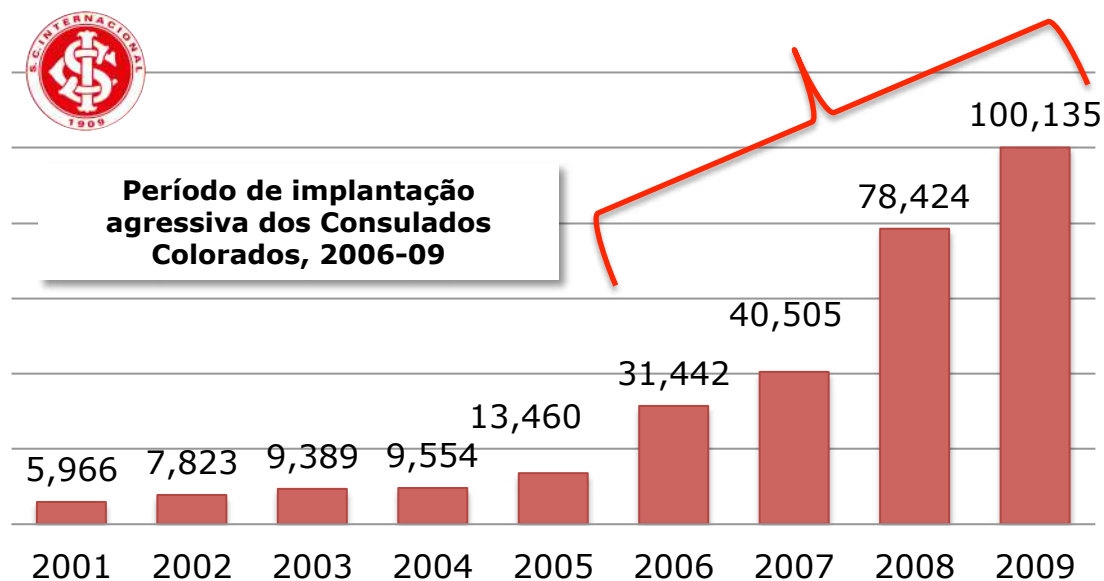
Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

A Origem dos Programas de ST.

A importância da relação formal entre os torcedores e o clube é algo que foi abordado nesse PDG em seu primeiro capítulo. Lá também descrevemos as razões pelas quais, para clubes que desejarem se manter como entidades associativas, a ampliação de seu quadro social é uma necessidade. No modelo associativo existem diversas formas pelas quais um torcedor pode interagir com seu clube. Desde de ser apenas um fan/consumidor, até no extremo oposto assumir um papel de associado formal, um cotista na propriedade do clube. No meio do caminho há ainda outras alternativas, como o modelo genuinamente nacional que chamamos sócio torcedor.

O ST como conhecemos surge em um momento onde havia o ambiente propício para o desenvolvimento de um modelo novo de relacionamento com o torcedor. O pioneiro, de certa forma, foi o projeto Rio Grande Vermelho do SC Internacional, criado com objetivo de ampliar o quadro de associados do clube até romper a barreira de 100 mil no ano de seu centenário (2009).

**FIG. 63 – SC INTERNACIONAL,
EVOLUÇÃO NO NÚMERO DE SÓCIOS.**



Fonte: SC Internacional.

Modelos de Captação de Associados.

Dizemos que o programa implementado pelo Internacional é “de certa forma” a origem dos programas de ST, porque esses são uma versão distorcida daquele. O programa criado pela diretoria de marketing do Internacional tinha por objetivo alavancar o número de associados do clube. Sócio com direito a voto e participação efetiva na vida política do Internacional. Como alias, funciona até os dias de hoje. Após um equívoco no início de vincular a associação ao direito de assistir jogos sem ter que pagar nada mais por isso, o clube remodelou o projeto dando ao sócio apenas o direito de preferência na compra do ingresso.

O projeto de expansão denominado Rio Grande Vermelho, que começa em 2006 e vai até 2009 (ano de centenário do Internacional) tinha como estratégia para atingir os 100 mil sócios, fazer uso intensivo do seu grande número de consulados (representações locais de torcedores, semelhantes às embaixadas do Flamengo), dando a eles a missão de atingir uma meta. Cada consulado em cada município do Rio Grande do Sul tinha o objetivo de converter em sócio do Internacional, 1% da população daquele município. Embora isso não tenha de todo sido obtido, o projeto foi um sucesso com os 100 mil sócios atingidos em 2009.

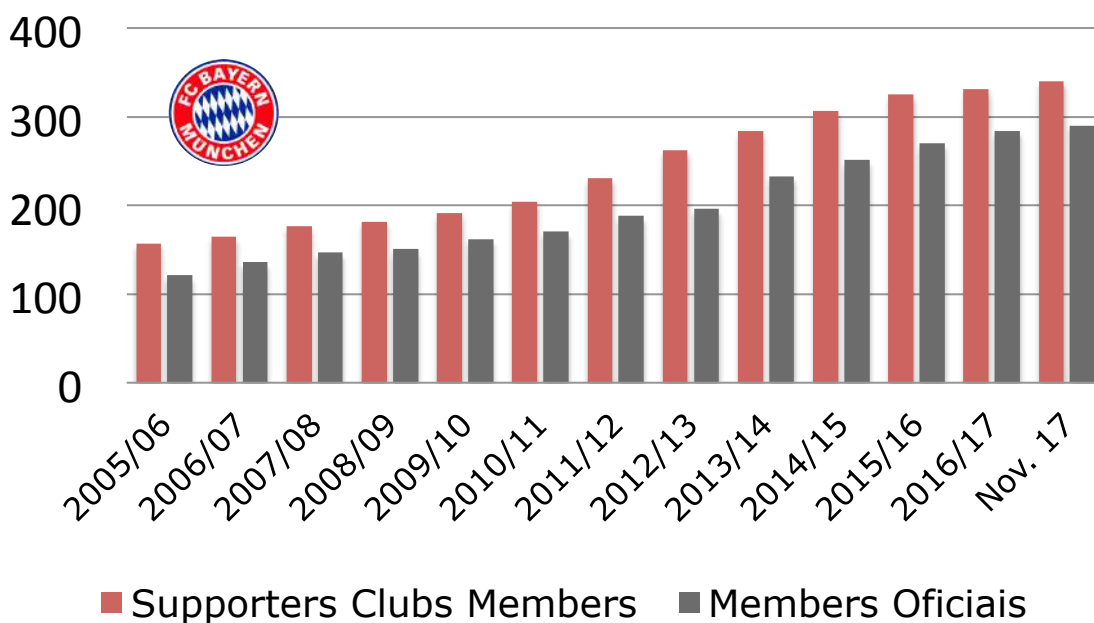
A estratégia usada pelo Internacional para a alavancagem da sua base de associados, se utilizando para isso da capilaridade de suas representações locais (consulados) não é inédita. O Bayern de Munique, clube com o maior número de associados do mundo, e o Benfica, segundo no ranking, se utilizam de suas representações e grupos locais de torcedores como um hub de atração e conversão de novos associados para o clube. Sempre bom voltar a lembrar que até aqui, para Internacional, Bayern e Benfica, estamos nos referindo a associados do clube, com participação plena em sua vida política, não a sócios torcedores no formato que depois se tornou lugar comum no Brasil.

Surge o Modelo Atual...

O grande sucesso alcançado pelo Internacional na captação de associados se transformou em um case para todos os outros clubes brasileiros. Não apenas pelo número de associados em si, mas pela excelente receita gerada pela área social, que passou a ser um diferencial para o clube, a ponto de coloca-lo entre os clubes com maior receita total do Brasil.

Muitos clubes começam a lançar seus programas. Entretanto, numa versão diferente da do Internacional, onde os benefícios se restringiam apenas à prioridade de compra e descontos nos ingressos. Nesse contexto, e antevendo possíveis benefícios de marketing, a Ambev lança o “Movimento por Um Futebol Melhor”, que consistia em um programa que buscava criar uma rede de benefícios voltados para os membros desses programas nos clubes aderentes.

FIG. 64 – FC BAYERN MUNCHEN, EVOLUÇÃO EM MILHARES DE MEMBROS.



Fonte: Statista 2018. Supporters Club Members = Membros de clubes de torcedores (Fans), não necessariamente sócios do clube. Members Oficiais = Sócios do Clube.

...Que Bateu no Teto.

O movimento, que em 2013 chegou a ter associado a ele 10 indústrias, 18 redes de varejo, e 25 clubes, se utilizava de uma plataforma gameficada para estimular a adesão de membros aos programas de cada clube. Essa plataforma também consagrou a denominação sócio torcedor, que é uma distorção que induz ao erro, já que trata-se de um sistema de prioridade na compra de ingressos, e nada tem a ver com o papel de um sócio (associado) de um clube. O nome entretanto pegou, e hoje provoca muitas análises equivocadas feitas comparando programas efetivamente de membership (como do Internacional, do Benfica e do Bayern), com simples programas de prioridade em ingressos.

Mas os problemas criados pelo modelo de sócio torcedor implementado no Brasil vão muito além de induzir a análises equivocadas. O modelo não é sustentável além de um determinado platô. Esse platô é aquele que ocorre quando uma determinada quantidade de membros do programa, atinge uma proporção em relação à capacidade do estádio onde a equipe joga como mandante. Ou seja, como os benefícios oferecidos (na prática) estão limitados àqueles relacionados à bilheteria, quando se atinge um patamar de overbooking (que costuma ser de cerca de 3 vezes a capacidade de ingressos disponibilizados, utilizando as métricas de season tickets na Europa), o programa atinge um platô de onde não mais consegue crescer. Assim tomando Flamengo como exemplo, se considerarmos cerca de 60 mil ingressos postos para venda no Maracanã, o seu programa de ST teria capacidade máxima de cerca de 180 mil membros.

Se para o Flamengo como linha de receita, um número de 180 mil pessoas contribuindo não é nada desprezível, também é fácil concluir que poderia ser algo muito maior em função do tamanho de seu mercado. A questão chave é como se libertar da dependência do estádio como fator limitante do programa.

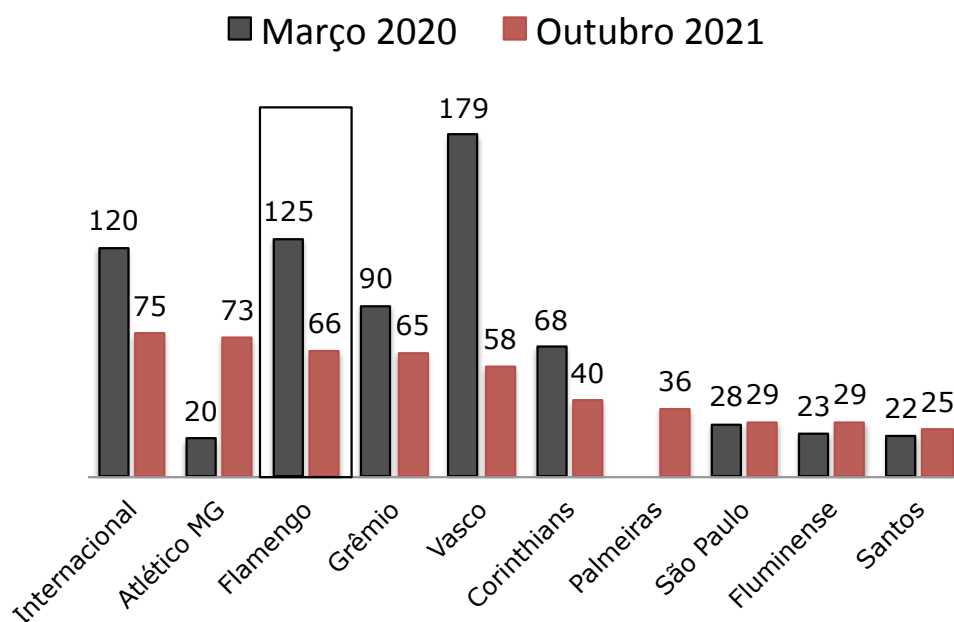
Como Vencer o Platô?

A pandemia deixou absolutamente clara a dependência do atual modelo de ST em relação ao estádio. Sem a possibilidade de usufruir da única razão relevante de fato para a associação, (o benefícios em ingressos) houve uma queda acentuada e generalizada do número de ST em todos os clubes brasileiros.

No ranking dos dez principais clubes em número de participantes, destaque de crescimento apenas para o Atlético Mineiro, em função do desempenho esportivo, o que confirma ainda mais a dependência do fator bilheteria para o sucesso dos programas.

Mas se o sistema de STs está limitado inexoravelmente à bilheteria, qual seria a forma de buscar uma libertação que permita ir além? Uma boa resposta pode ser encontrada nos clubes europeus que possuem programas de membership voltados para seus fans. Claro que isso significa fazer o disclaimer de que, esses projetos na Europa, são de atração de sócios (associados), muito mais do que simples sócios torcedores.

FIG. 65 – PROGRAMAS DE ST NOS CLUBES BRASILEIROS. EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE MEMBROS (EM MILHARES).



Levar o Clube a Quem Não Pode Vir ao Clube.

No ranking dos clubes com maior número de sócios no mundo, destaque para alemães e portugueses. O líder geral, Bayern de Munique, possui um sistema de clubes de fans (supporters clubs) oficialmente reconhecidos em todo o mundo. Esse sistema, semelhante ao que chamamos de embaixadas no futebol brasileiro, é utilizado como plataforma visando a captação/conversão de novos sócios.

O segundo colocado no ranking mundial de associados (members formais) do futebol, o SL Benfica, possui uma abordagem peculiar para a estruturação de seus supporters groups. O modelo português está inteiramente centrado na constituição de uma rede física de representações oficiais, no caso benfiquista as chamadas Casas Benfica (294 unidades no total). Diferente do modelo alemão, o projeto português é controlado pelo clube, devendo as Casas Benfica ter uma padronização que passa pelo oferecimento de serviços e instalações padrão, chegando à uniformização visual inclusive.

A utilização da rede de representações como uma porta para a entrada de sócios nesses clubes, embora seja um fator importante, não é o único dos exemplos nos quais os clubes brasileiros deveriam se espelhar. O que o modelo alemão e português tem em comum, mais do que a forma de fazer, é o conteúdo do que fazem.

O foco de ambos os sistemas, por caminhos diferentes, é localizar e valorizar o torcedor que mora longe de Munique e de Lisboa. Nesse sentido há um esforço em levar o clube até quem não pode vir ao clube. Isso ocorre através da realização de eventos estruturados oficiais nos dias de jogo, e outros eventos temáticos itinerantes, que fazem o torcedor distante se sentir parte do clube, e não um excluído que é ignorado. Nos clubes brasileiros, e em seus sistemas de ST, essa preocupação simplesmente não existe. O foco é na receita mais imediata e fácil de ser obtida com quem está próximo do clube.

Entrega Local, Relação a Longo Prazo.

Assim, a combinação de uma estratégia que valoriza a relação de longo prazo com o torcedor (sem o foco de arrancar dele a maior receita possível no menor prazo possível), com uma que valoriza a construção e valorização do relacionamento com os torcedores que estão distantes do clube (por definição sempre a maioria), permite aos clubes alemães e portugueses liderar o ranking de clubes com maior base de associados no mundo.

Essas duas estratégias combinadas reforçam tremendamente a qualidade e solidez da relação com o torcedor e permitem construir algo muito menos dependente do estádio e, até mesmo, do resultado no campo.

Acreditamos que a resposta para a criação de uma plataforma de STs efetivamente independente do fator bilheteria está em construir conteúdos, ativações e eventos locais oficiais. E em entender que esse sistema com uma boca de funil de vendas na captação de novos associados formais para os clubes. Naturalmente essa decisão de ampliação da base social é, antes de mais nada, uma decisão política de cada clube.

De todo modo, é importante entender que modelos de associação baseados em uma relação superficial e totalmente digital, como o do Madridista, programa de relacionamento criado pelo Real Madrid com foco especificamente no público de simpatizantes merengues na Ásia, não são a solução para o problema do modelo de ST brasileiro.

O resultado ruim alcançado recentemente pelo Flamengo, através da emulação do modelo do Real Madrid (programa Flamenguista), mostra que o caminho para a emancipação do ST está na entrega local física, presencial. No aprofundamento do relacionamento, não em torna-lo ainda mais superficial.

Uma Grande Oportunidade, Um Cacife Maior.

Já vimos antes que os clubes cada vez mais se parecerão com empresas produtoras de conteúdo (Pilar 5, Conteúdo). Vimos também que essa mudança de posicionamento irá impactar as relações dos clubes com todos os seus stakeholders. Para o fan, o clube parecerá cada vez mais uma empresa de mídia e conteúdo digital, para o patrocinador, cada vez mais um veículo anunciado, e assim por diante.

Mas um aspecto fundamental é a qualidade do conteúdo. Acreditar que nesse novo modelo de negócio, a grade de conteúdo oferecida será uma simples versão ampliada do atual conteúdo de bastidores, e transmissões de jogos das categorias de base, seria não entender exatamente o que vem pela frente.

Se para os clubes a sua transformação para um modelo de plataforma de mídia digital é uma oportunidade enorme, também o desafio de se preparar para isso é bastante grande. A qualidade do conteúdo oferecido, não apenas em termos técnicos de produção, mas na variedade oferecida, precisará ser muito maior do que hoje é entregue.

Há duas explicações para isso. A primeira é que, quando o clube se posiciona como produtor de conteúdo em larga escala, entra em um jogo de altíssimo cacife. De uma simples curiosidade de nicho, entra no mainstream do mercado digital, e passa a competir diretamente com players tradicionais, com enorme know-how e acesso a recursos financeiros e técnicos de altíssimo nível.

Além disso, o modelo de posicionamento de um clube como produtor de conteúdo em alto nível não faz sentido se o mercado alvo for o de nicho, que é hoje o que acontece. O conteúdo oferecido hoje é consumido por um perfil de torcedor específico, de maior engajamento, mas que representa apenas uma pequena parcela do mercado potencial.

Novo Formato, Novos Conteúdos...

Para entrar de fato no mainstream da produção de conteúdo, será fundamental oferecer (além da obediência da qualidade técnica), uma extensão de assuntos e abordagens mais ampla, capaz de interessar a um público que normalmente não tem grande interesse em vídeos de bastidores e transmissões de jogos da equipe sub17. Alguns clubes já vem fazendo isso com a produção, por exemplo, de documentários, mini séries, e até conteúdo de animação específico para o público mais jovem.

Se lembrarmos a estratégia proposta nesse PDG para o marketing, de atacar barreiras específicas da marca, reposicionando-a de modo a ampliar maiores oportunidades comerciais, veremos que temos aqui nesse ponto uma exata aplicação desse conceito. Vimos que, dentre as barreiras a serem atacadas pela estratégia de marketing, estão a de categoria e a de engajamento. Derrubar a barreira de categoria é posicionar a marca cada vez mais como um estilo de vida, o que abre oportunidade para sua extensão de uso em segmentos como o entretenimento. Por outro lado, derrubar a barreira de engajamento é trabalhar a estratégia de marca de modo a estabelecer a comunicação com uma variedade maior de públicos no tocante a perfil de engajamento. E não se limitar ao público de alto engajamento como atualmente se faz.

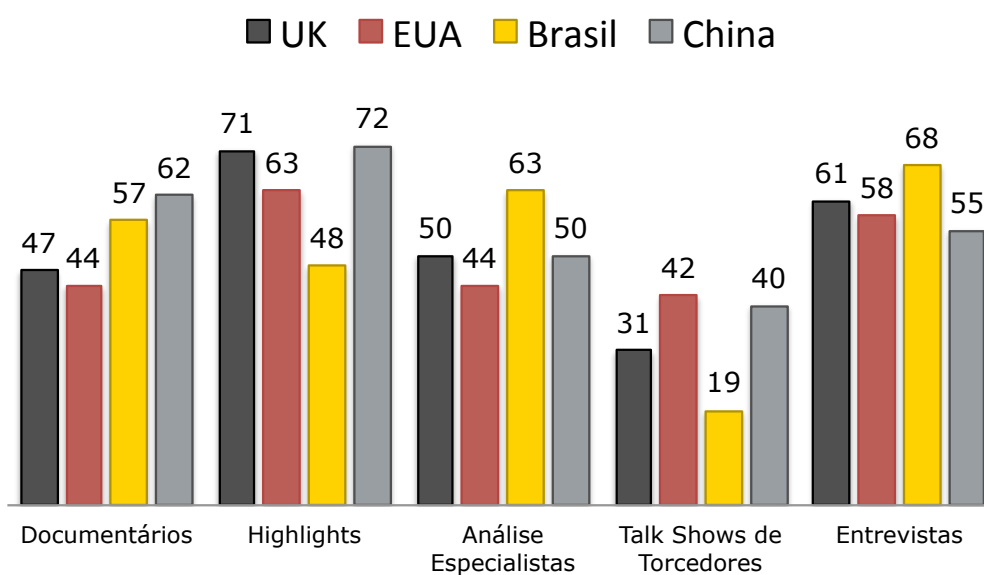
O novo posicionamento dos clubes como plataformas diversificadas de conteúdo, é exatamente uma aplicação comercial imediata da estratégia proposta de marketing em relação a essas barreiras citadas. O sucesso comercial do clube como plataforma de conteúdo, está intimamente ligado à adoção de uma estratégia de marketing capaz de posicionar a marca no universo do entretenimento, e junto aos fans que possuem menor engajamento. É ampliar o alcance hoje concentrado no público ligado ao universo puramente esportivo, e com grande interesse, para um público mais amplo em todos os sentidos, em especial em termos de tamanho de mercado. Aí está a grande oportunidade de negócio.

...Novos Obstáculos Também...

Novos conteúdos, como documentários, por exemplo, impõem novos desafios. Mas há também outros desafios, todos ligados ao novo padrão de consumo imposto pela geração Z (e futuramente geração Alfa). Dentre eles destaque para a disponibilidade enorme de conteúdos de entretenimento acessíveis. Há um aumento enorme da oferta de conteúdo, não necessariamente acompanhado de aumento da demanda, já que a população não cresceu a taxas nem ao menos próximas.

Outro grande desafio é a falta de hábito desse consumidor mais jovem em pagar por conteúdo. Esse é um perfil de consumidor que cresceu no mundo digital, e que está acostumado a consumir conteúdo gratuito. Para esse perfil, pagar por conteúdo é uma atitude condicionada a situações excepcionais onde o disponibilizado seja de alto nível, premium realmente. E isso, inclusive, vai além simplesmente do conteúdo em si, passa por sua apresentação e qualidade de experiência para o usuário (UX).

FIG. 66 – CONTEÚDO DESEJADO DE FUTEBOL, ALÉM DA PARTIDA, CITADO PELOS TORCEDORES. % (NÃO CUMULATIVO)



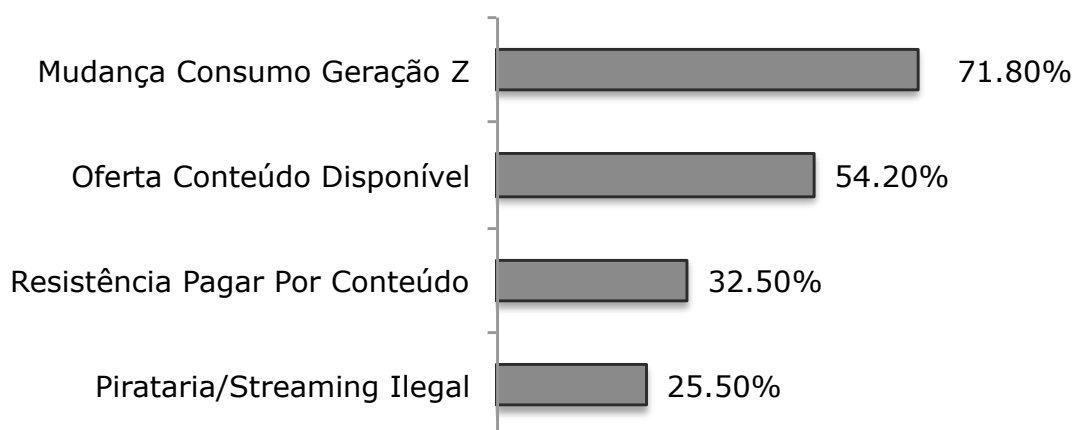
Fonte: Copa90.

...E Novas Soluções.

Para novos problemas são preciso novas soluções, e é isso que a indústria do esporte se prepara para oferecer. Como um dos maiores desafios enfrentados daqui para frente, é a resistência dos consumidores da geração Z em pagar por conteúdo que não seja percebido como verdadeiramente premium, há que se modificar inteiramente o formato da entrega. A nova plataforma de streaming da NBA (com previsão de lançamento em 2022-23) por exemplo, irá oferecer ao expectador a possibilidade de customização total da transmissão (comentaristas/narradores favoritos, ângulos preferidos, estatística on demand, etc.). Há naturalmente a possibilidade de estender o conceito para a entrega dos parceiros comerciais, com anúncios virtuais de acordo com o perfil do espectador.

No futebol, o melhor modelo de estratégia proposta para conteúdo digital vem de seu líder mundial em mídias sociais, o FC Bracelona. Através do plano denominado Braça Digital Vision, o clube espanhol pretende ampliar sua superfície de contatos com fans globalmente, e simultaneamente capturar em uma plataforma proprietária, dados de inteligência.

FIG. 67 – CONTEÚDO ESPORTIVO – PRINCIPAIS AMEAÇAS PERCEBIDAS PELA INDÚSTRIA, EM %.



Fonte: PwC, Johan Cruyff Institute.

Ecossistema Digital.

No final, o objetivo do FCB é criar um ecossistema digital de entretenimento baseado em conteúdo proprietário (totalmente sob sua gestão) da marca Barcelona. Há dois pilares centrais desse ecossistema. O primeiro é um sistema de CRM (denominado FRM), que centraliza os dados de inteligência e, a partir daí, viabiliza a entrega customizada para cada torcedor. O segundo é o Barça Studios, uma unidade de negócio independente, criada pelo clube para conceber, produzir e distribuir conteúdo de audiovisual do FCB. A opção por uma estrutura apartada do marketing do clube, quase um spin-off, é dar mais agilidade e criar um modelo de cultura e de negócio análogo ao de uma startup.

Dentro da estratégia do Barcelona, o conteúdo diferenciado é um elemento fundamental para o relacionamento com o torcedor que vive longe do clube. Mas é importante ressaltar que, ao contrário do Real Madrid (e seu Madridista com conteúdo digital básico), o FCB entende que a qualidade do conteúdo é premissa fundamental para o sucesso dessa relação. Isso inclui documentários desenvolvidas em parceria com Netflix, séries de animação para público infantil e séries de ficção para o público jovem, tudo com o FCB como pano de fundo.

FIG. 68 – BARÇA DIGITAL VISION E SEU ECOSISTEMA.



Fonte: FC Barcelona.

A TV Ainda Possui Papel Importante.

Não há nenhuma dúvida em relação à perda da importância relativa da TV (em especial aberta) como canal de distribuição de conteúdo. Essa perda já é sentida em nichos que antecipam tendências (early adopters) como o público de renda mais alta, e especialmente nas faixas etárias mais jovens. Nesse ponto, novamente a paulatina entrada da geração Z no mercado consumidor é um fator importante.

Entretanto, há que se entender que essa transformação é um processo gradual, e que tem maior velocidade nesses nichos específicos, que embora importantes, não representam a grande massa do mercado. Assim sendo a TV continua, e continuará por algum tempo, a ser essencial para a conexão com um público mais popular, mais velho, e conseqüentemente o seu ecossistema específico de anunciantes. Estratégias de posicionamento precisam levar em consideração esse fato, na hora de medir o impacto em termos de alcance, e suas conseqüências comerciais.

A TV possui ainda a habilidade (não compartilhada pelos meios digitais) de atrair o espectador inercial, aquele que passivamente assiste à programação independente do que está sendo transmitido.

Dito isso, e reconhecida a importância que a TV ainda possui como canal de distribuição e alcance, não há dúvida que o modelo de negociação historicamente em vigor no país, que divide as receitas obtidas com o pacote futebol na TV na proporção 2/3 para Globo/operadoras e 32% para os clubes, não se sustenta. Mais que isso, o modelo como vigente antes da entrada em vigor da MP do Futebol, gerava um processo de economia de escala que, inexoravelmente induzia a um monopólio. Uma prática antieconômica e prejudicial aos clubes, aos consumidores e todo o ecossistema do futebol brasileiro.

Há que se considerar a importância que a TV ainda tem, e terá, mas entendendo que o modelo de negócios antigo não se aplica mais.

Entendendo o Estágio das Redes Sociais.

Se nos últimos anos a TV como canal de distribuição de conteúdo vem perdendo espaço, sem dúvida nenhuma o oposto vem ocorrendo com as mídias sociais. Estamos hoje no apogeu do modelo de internet 2.0, que é baseado exatamente nos ecossistemas fechados de compartilhamento de conteúdo produzido pelo usuário, os chamados walled gardens. Ocorre que esse ecossistema está com os dias contados.

A era da internet 3.0, com modelo de descentralização, deve diminuir bastante a relevância das redes sociais como canais de distribuição de conteúdo e, em especial, de acesso a first party data do consumidor.

Do ponto de vista estratégico, isso significa desenhar e começar a implementar um modelo de negócios que paulatinamente torne a comunicação menos dependente das mídias sociais, e foque nas novas ferramentas, e na nova forma que vem pela frente de interação entre consumidores e marcas.

No longo prazo porém, as redes sociais devem estar orientadas a gerar negócios, seguindo uma estratégia de funil de vendas. No topo do funil, a estratégia de gerar tráfego com branded content. No meio do funil estimular o engajamento através de conteúdo cada vez mais customizado, focando a relação one-to-one.

Mas todas essas estratégias só fazem sentido se estiverem integradas a uma estratégia de fundo de funil. Isto é, uma estratégia de como transformar engajamento em receita, em vendas efetivamente. Esse foco na monetização de toda a estratégia nas redes sociais não pode se restringir apenas a seu impacto indireto, através das entregas que valorizam os contratos com parceiros comerciais, mas também na sua capacidade de direcionar o tráfego para a conversão em vendas de produtos com a marca Flamengo.

A Revolução do Blockchain.

Recentemente uma nova linha de receita vem surgindo como algo importante. Derivadas do ecossistema blockchain, várias funcionalidades possuem aplicações comerciais óbvias no esporte.

NFTs e Fan Tokens são as aplicações mais óbvias, com o Flamengo inclusive já tendo fechado contrato de exclusividade para Fan Tokens com uma conhecida plataforma (Socios.com). Fan tokens compõem os chamados utility tokens, e embora uma definição detalhada do que significam (bem como NFTs, Blockchain, Metaverso, etc.) extrapole o objeto desse PDG, podemos dizer que fan tokens são certificados digitais que dão direito a algum benefício. No caso do futebol normalmente esse benefício é o direito a “voto” em alguma matéria comercializada pelo clube à plataforma (como escolher o modelo da terceira camisa, por exemplo).

Já NFTs também são certificados digitais relacionados a um ativo do ecossistema blockchain. Porém, ao contrário dos fan tokens não são intercambiáveis (non fungible) e conferem a propriedade a quem os possui de um ativo digital específico (imagem, som, vídeo, etc.).

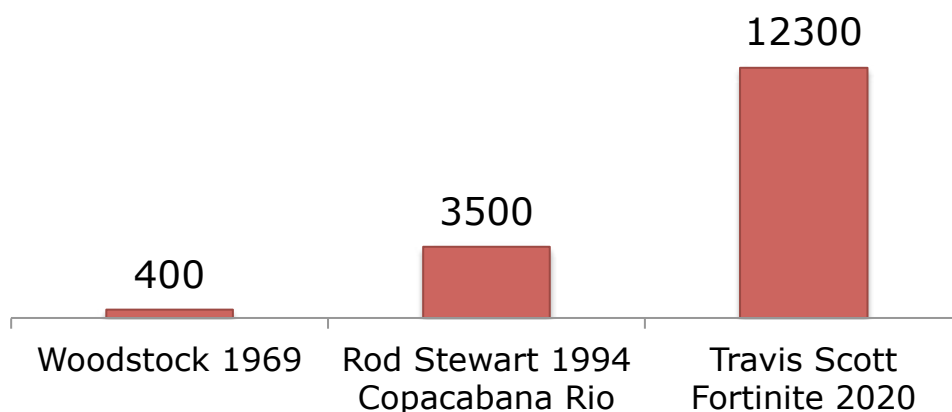
As aplicações desses dois ativos para projetos no futebol são óbvias. Fan tokens podem ser usados em plataformas licenciadas oficiais, como a Socio.com, mas também podem ser usados para outras aplicações de interesse do clube, sempre quando houver a concessão de um direito digitalmente ao torcedor. As aplicações são inúmeras, incluindo programas de relacionamento como sócio torcedor, por exemplo. No caso do Flamengo o problema é a exclusividade cedida em contrato à plataforma licenciada, que impede a utilização do formato para projetos internos do clube. Nunca é uma boa ideia negociar exclusividade para formatos de novas tecnologias em fase de crescimento, já que se pode perder a oportunidade do upside de mercado.

O Impacto do Metaverso.

Os NFTs também possuem muitas aplicações para a exploração comercial no futebol. O mercado tem proposto diferentes alternativas para a utilização dos NFTs no futebol, e em função de suas características digitais e de segurança, especialmente, tem o potencial de revolucionar áreas como venda de ingressos, programas de sócio torcedores, e memorabilia.

Finalmente, uma nova realidade que não está diretamente ligada ao blockchain mas está integrada ao novo universo digital é o conceito de Metaverso. Metaverso são ambientes digitais onde uma pessoa pode viver experiências de simulação da realidade. Aplicações atuais estão basicamente restritas ao universo de jogos (Fortnite, Minecraft, etc.) mas a expectativa é que o Metaverso acabe se tornando uma importantíssima extensão digital de eventos do mundo real. Recentemente um concerto ao vivo do artista Travis Scott reuniu virtualmente 12.3 milhões de espectadores/fans no Fortnite. Especula-se que o Metaverso é o futuro da experiência estendida de match day, onde milhões de fans poderiam participar interativamente da experiência de um jogo de futebol, em um nível de imersão impossível para os formatos atuais de broadcasting.

FIG. 69 – METAVERSO E RECORDE DE PÚBLICO EM SHOWS. EM MILHARES DE PESSOAS.



Fonte: Viberate.



Foto: Silvia Izquierdo / Associated Press