



Foto: Riot Games Brasil.

Flamengo Gaming e Sports: Potencial e Estratégia.

Políticas Rubro-Negras – 01
Julho, 2022

FLAMENGO
SEM FRONTEIRAS





Políticas Rubro-Negras

Políticas Rubro-Negras são publicações sem periodicidade definida, contendo análises e proposições sobre temas relacionados à gestão do Flamengo.



Agradecimentos

Gostaríamos de agradecer a importante contribuição de Daniel Orlean e Frederico Tannure para a elaboração deste documento. Sem essa ajuda fundamental, não poderíamos oferecer aos leitores um retrato fidedigno dos esportes rubro-negros.

Tópicos

-
- 1 **INTRODUÇÃO**
 - 2 **VISÃO DO MERCADO**
 - 3 **FLAMENGO ESPORTS**
 - 4 **OPORTUNIDADES**
 - 5 **AÇÕES RECOMENDADAS**

Foto: Riot Games Brasil





INTRODUÇÃO

Apresentação



Foto: Riot Games Brasil.

eSports





Da Relevância do Tema Para o Flamengo.

No dia 8 de novembro de 1911, Alberto Borgeth apresentou à Assembleia de Sócios do Flamengo uma proposta para a criação do Departamento de Esportes Terrestres, que se dedicaria à prática de um esporte novo, modismo vindo do exterior, coisa da nova geração. Um tal de football, ao qual os remadores se referiam como esporte de “saltinhos de bailarina”.

A proposta não foi inicialmente aceita. Foi necessário submetê-la novamente em 24 de dezembro de 1911, com a ajuda do Presidente Virgílio Leite de Oliveira e Silva, para que o football fosse aceito sem unanimidade, como algo digno de ser uma prática oficial do Flamengo. Estava criado o Departamento de Esportes Terrestre e o resto da história todos nós conhecemos.

Hoje, mais de 100 anos depois, continuamos a resistir ao novo, a rotular e ignorar o que não conhecemos. Assim vem sendo tratada a iniciativa dos esportes no Flamengo. Contra nossa identidade rubro-negra de incluir e não excluir, de mirar sempre o futuro. A nova modalidade tem sido tratada com desdém, com descaso, ignorando seu enorme potencial. Rotulada de modismo vindo do exterior, coisa da nova geração e outros termos depreciativos. Só faltou os “saltinhos de bailarina” para retrocedermos 100 anos no tempo. Hoje infelizmente não temos um Alberto Borgeth, um Virgílio Leite. Que falta fazem nesse momento!

Nos resta torcer para que o legado de nosso primeiro capitão, nos inspire nesse momento, nos faça entender que o mundo pode mudar e sempre muda, mas o destino do Flamengo não. Aonde estiver a paixão em competir, a glória de lutar até o final, aí estará o prazer de vê-lo brilhar, sempre. Seja na terra, seja no mar, seja aonde for.





Sobre Este Documento.

Esta publicação faz parte da série Políticas Rubro Negras, dedicada à exploração aprofundada de temas do interesse da gestão do Flamengo.

O documento está dividido em 5 capítulos. Recomendamos sua leitura sequencial para os que quiserem entender a fundamentação das recomendações em seu final. Entretanto, para aqueles que assim preferirem, neste capítulo primeiro há um Sumário Executivo (Pag. 8 a 12) que oferece um breve resumo das principais conclusões e recomendações.

Capítulo 1 – Introdução: É composto pela contextualização inicial do tema, sumário executivo das conclusões e apresentação do Grupo Flamengo Sem Fronteiras.

Capítulo 2 – Visão de Mercado: Oferece uma visão geral do mercado internacional e nacional dos segmentos de gaming e esports.

Capítulo 3 – Flamengo Esports: Apresenta cronologia, contexto e análise do Departamento de Esports do Flamengo, desde sua criação até os dias atuais.

Capítulo 4 – Perspectivas: Apresenta análise prospectiva dos mercados de gaming e esports, com detalhamento dos pontos que podem vir a impactar a operação do Flamengo nesses segmentos, seus riscos e oportunidades.

Capítulo 5 – Ações Recomendadas: Oferece as recomendações de políticas e ações para gaming e esports no Flamengo, à luz das análises desenvolvidas nos capítulos anteriores.

Todas as análises desenvolvidas nesse documento foram realizadas segundo o melhor julgamento de seus autores. Todas as informações utilizadas são de natureza pública, não tendo tido os autores acesso a qualquer informação que publicamente não possa ser obtida.



Sumário Executivo



Foto: Riot Games Brasil.





Principais Conclusões.



Conclusão

Racional

A

De curiosidade a fenômeno de consumo.

A indústria de gaming e esports não é mais uma brincadeira, e caminha para dominar setor entretenimento.

- Faturando mais de **US\$ 150 Bi**, a Indústria gaming já é maior que música e cinema combinados, e a médio prazo será a **maior indústria de entretenimento do mundo**.
- Com mais de **260 milhões de praticantes**, **Esports** são o segmento profissional da indústria gaming, e fatalmente se tornará um dos (ou o) **esporte profissionais mais rentáveis globalmente**.
- Tendo ultrapassado a barreira de nicho em termos comerciais, Esports agora avança rumo a um **modelo de monetização** semelhante a outros pro sports.

B

Brasil é importante globalmente, mas receita por usuário ainda baixa. Audiência de esports no Brasil é das maiores do mundo.

- **América Latina** é região de **crescimento mais rápido em esports no mundo**. Em **mobile** são **250 milhões de usuários**, cerca **60% da população** total.
- **Brasil** está entre os **10 maiores mercados gaming** do mundo, movimentando **US\$ 2,3 Bi**, com mais de US\$ 1 Bi vindo só de mobile. O **ticket médio** ainda é **baixo** em termos globais, com **grande potencial de crescimento**.
- Uma evidência da **importância do Brasil** como mercado para os esports é a **audiência das principais competições** em suas etapas brasileiras. O **CBLOL** fica frequentemente **à frente** de regionais de países como **China e Japão**.

C

O público consumidor de futebol no Brasil já consome gaming, e acompanha esports em grande escala. Torcida do Flamengo se destaca como das que mais joga.

- No Brasil já há uma grande aderência à indústria de gaming. **53%** dos que **torcem por algum clube** de futebol no país, tem o **hábito de praticar** algum tipo de **jogo eletrônico**.
- Sobre essa mesma amostra, **acompanham uma ou mais** modalidades de **esports** um total de **37%**. Modalidades como **Free Fire e League of Legends** já são **mais acompanhadas** (dentro do público que consome futebol) do que o **Vôlei e MMA**, por exemplo.
- Isso indica uma **sinergia óbvia entre o futebol** (e seu mercado de consumo) **e os esports**.
- Dentre aqueles que torcem por algum clube, a **Torcida Flamengo** é das que **mais tem hábito de jogar** no Brasil (**58%**).





Principais Conclusões (cont.).



Conclusão

Racional

D

Com papel pioneiro, entrada do Flamengo em esports foi um grande sucesso esportivo e comercial.

- **Flamengo** participou da **primeira onda global** de entrada de clubes de futebol nos esports (2015/17), se posicionando como **pioneiro**.
- Movimentação foi **altamente positiva** para o Clube em termos de **posicionamento de marca, acesso a novo perfil público e resultado esportivo**.
- **Formato** escolhido muito **bem sucedido**, tanto em gestão quanto comercialmente, com **7 patrocinadores captados** e **recordes de audiência** batidos, como os **315 mil usuários em stream**, na transmissão do SporTV da final LOL 2019.

E

Mudança de parceiro foi desastre para o Clube em imagem e financeira. 20% torcedores Flamengo acompanham esports, movimentando R\$ 550 Mi/ano. Potencial enorme de receitas.

- **Mudança do parceiro** significou **mudança no modelo de negócio**, de cogestão para licenciamento, piorando a comunicação interna que já não era ideal, e causando **graves prejuízos ao Clube** em termos de controle e imagem. Situação culminou com **perda vaga LOL**, um **desastre estratégico/financeiro**.
- **Sair agora** de esports, quando mercado se aproxima salto de crescimento, é **enorme perda** tanto em **marketing**, quanto **comercial**. Hoje cerca de **8 milhões de rubro-negros já acompanham esports**, 1 em cada 5 torcedores do Flamengo.
- Considerando ticket médio brasileiro (que subirá fortemente), esse **torcedores rubro-negros consomem** cerca de **R\$ 550 milhões/ano**, o equivalente a metade do faturamento do Flamengo em 2021. Captura de **apenas 10% desse consumo** geraria para o Clube receita **equivalente a de bilheteria/sócio torcedor do futebol**.

F

Mercado brasileiro crescerá forte graças a mudanças demográficas e tecnológicas. Esport será protagonista global. Oportunidade imperdível.

- **Mercado brasileiro esports crescerá significativamente** em quantidade de **público, visibilidade, ticket médio e receitas** comerciais.
- Questões como **hábito de consumo da nova geração (Z)**, e especialmente **penetração da tecnologia 5G** em mobile, em mercado com características do brasileiro, terão **impacto profundo** no consumo de **esports no Brasil**.
- **Globalmente esports** se tornará eventualmente em um gigante **rivalizando em receita e popularidade** com esportes profissionais hoje dominantes, como **basquete, futebol americano e futebol**. Uma **oportunidade única** que não pode ser desperdiçada por **quem quiser** continuar a ser **relevante no segmento esportivo**.





Principais Recomendações.

Recomendação	Porque	Ref.	Impacto Geral	Nível Invest.
1 Permanecer atuante nos esports a todo custo. O mercado está próximo de um salto de crescimento.	<ul style="list-style-type: none">Flamengo foi pioneiro e construiu um case significativo de visibilidade e engajamento no mercado de esports.Hoje são 24 milhões de rubro-negros gamers, e 8 milhões fans de esports. Um mercado anual estimado para o Clube de R\$ 55 milhões.Os esports se aproximam de um ponto de inflexão com salto de crescimento, graças a fatores demográficos (geração Z) e tecnológicos (cloud gaming).	Flamengo Esports, Consequências Pag. 54 Oportunidades, Evolução do Mercado Pag 61		
2 Focar no longo prazo. Cogestão com parceiro, mas com time sênior interno com liberdade e valorização para trabalhar.	<ul style="list-style-type: none">Priorizar hoje o marketing, não o retorno comercial imediato. Modelo de cogestão com parceiro.Fundamental o Flamengo manter equipe interna qualificada, capaz de conduzir estrategicamente o projeto.Essa equipe precisa ter metas derivadas de um planejamento estratégico formal para a modalidade. Além disso, precisa de autonomia relativa e tempo para trabalhar.	Oportunidades, Forma de Atuação Pag. 70		
5 Planejar e implementar uma unidade de negócios estruturada de gaming influencers. Com captação, gestão e agenciamento.	<ul style="list-style-type: none">As grandes organizações esportivas parecerão cada vez mais com empresas de mídia e entretenimento.Nos esports, com seu consumidor nativo digital, a produção de conteúdo é um negócio, no mínimo, tão importante quanto a competição em si.Influencers oficiais geram conteúdo que potencializa redes sociais, que atrai parceiros.Conteúdo também é fundamental para um modelo de subscription que gere receita recorrente vinda do torcedor.	Oportunidades, Conteúdo Pag. 88		





Principais Recomendações (cont.).



Recomendação	Porque	Ref.	Impacto Geral	Nível Invest.
6 Elaborar estratégia de negócios para esports wear. Desenvolver modelo de negócios, e buscar parceiros.	<ul style="list-style-type: none">Esports possuem um componente cultural muito forte, como surf e skate, por exemplo.Esse componente cultural amplia as possibilidades, inclusive para um mercado de esports wear (moda) específico. Surfwear, por exemplo, é um mercado de mais de US\$ 1 bilhão/ano.Há espaço para o Flamengo se apropriar dessa nova linha de receita, caso tome posição protagonista em sua condução.	Oportunidades, Merchandise Pag. 98		
7 Desenhar e implementar estratégia de atuação em digital goods. Buscar parceiros e ocupar mercado.	<ul style="list-style-type: none">Digital goods são conteúdos usados nos jogos de forma cosmética ou para ganhar competitividade (skins, habilidades, etc.).O mercado de in-app-purchases movimenta anualmente US\$ 40 bilhões, e tende a crescer com a migração para o modelo play to earn.Além da oportunidade significativa de nova receita, atuar nesse nicho combate os riscos trazidos por conteúdos informais (mods) que usam a marca do Flamengo.	Oportunidades, Merchandise Pag. 98		
8 Acompanhar maturação dos Utility Tokens (Socios.com), as opções em NFTs, e seu impacto no segmento gaming.	<ul style="list-style-type: none">Em tokens fungíveis acompanhar o modelo \$mengo. Ser propositivo em termos de estratégia do negócio, e oportunidades mútuas.Em NFTs desenvolver as oportunidades em diferentes segmentos como colecionáveis, vídeo e ticketing. Esportes + games = a 55% das transações de NFTs globais.Monitorar o impacto do blockchain no segmento gaming, e oportunidades em P2E.	Oportunidades, Tokens Pag. 103		



Flamengo Sem Fronteiras

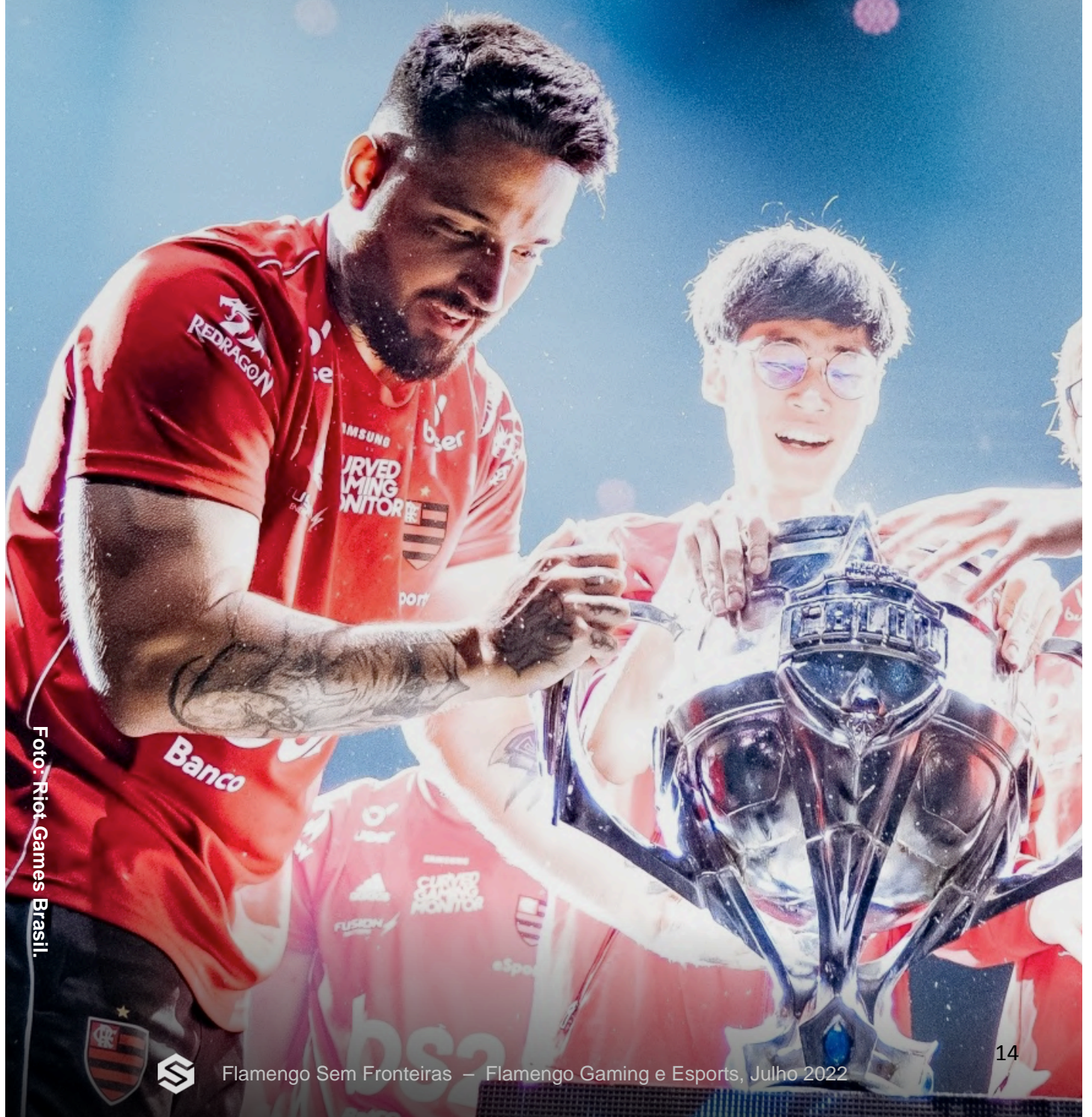


Foto: Riot Games Brasil.





Quem Somos Nós.

O GRUPO FLAMENGO SEM FRONTEIRAS foi criado em 2019 por associados do Clube e surgiu a partir de uma leitura do futuro do Flamengo e de um propósito que nasce como consequência dessa leitura.

Acreditamos que, após anos de reestruturação financeira bem sucedida, é preciso não apenas manter a gestão equilibrada e responsável, mas aprofundar o processo de profissionalização e governança no Flamengo.

Além disso, há principalmente a necessidade de dar o próximo grande passo: levar o Flamengo a quem não pode vir até o Flamengo.

O Flamengo Sem Fronteiras nasceu com a missão de contribuir com esse próximo passo, o último obstáculo que separa o Flamengo de ser tudo que pode ser. Esse é o nosso sonho, o nosso propósito.

3 pilares centrais podem sintetizar nossa visão para o Flamengo. Tudo, no final, se resume a eles.

Pilar 1 – Ampliação do Quadro Social – Acreditamos que a ampliação, além de ser uma necessidade para defender o Clube na nova ordem do futebol, é fundamental para alavancar receitas e representatividade, que se traduz em capital político, fundamental para que o Flamengo possa lutar por todos os seus interesses.

Pilar 2 – Gestão 100% Profissional – Nessa nova ordem na qual o futebol brasileiro começa entrar, não há mais lugar para achismos e palpites. É fundamental que os responsáveis pela gestão do dia a dia sejam os melhores profissionais que possam ser contratados.





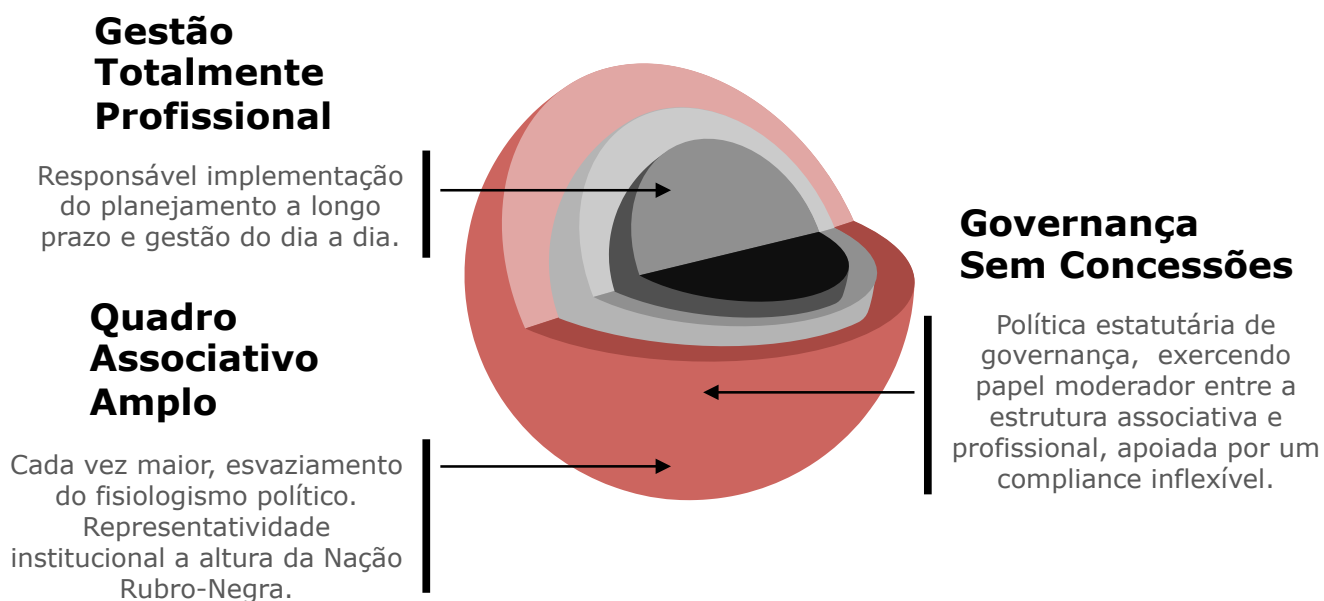
No Que Acreditamos.

Pilar 3 – Governança – A coexistência harmônica, e mais que isso exitosa, entre um modelo institucional associativo e uma gestão profissional, só é possível através de uma estrutura de separação de funções muito bem construída e defendida. Isso só se sustenta com uma política de governança bastante sólida, monitorada permanentemente por um compliance inflexível.

Resumidamente, acreditamos em um Flamengo cada vez mais associativo, com um quadro social cada vez maior e mais representativo. Ao mesmo tempo, uma gestão incondicionalmente profissional, institucional, que independa do gestor associativo. Tudo isso viabilizado por uma política de governança e compliance inflexíveis.

No final, os 3 pilares levam a uma única direção, a capacidade de montar melhores equipes, de vencer mais, de disputar mais títulos. Levam o Flamengo a seu destino.

3 PILARES PARA O FLAMENGO. REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE GESTÃO.





Associados Membros.



Julio Vinicius Guerra Nagem (*in memoriam*)

Adeilson França da Silva	Luiz Gabriel Rodrigues Dopp
Aleixo Fortes Silva	Mário Guimarães de Souza
Alexandre Borges Silva	Marshall Ítalo Barros Fontes
Allan Felipe Gonzales	Maychell Brochado Ribeiro
André Teixeira Matos	Natan Felipe Oliveira Vieira
Antonio Marcos Queiroz Santos	Nicholas Reis Siqueira
Bernardo Borges Marques	Pablo de Martino Pazos
Braulio Alex Machado Veras	Pablo Malheiros da Cunha Frota
Bruno Daher Bacil	Paolo Silva Gonçalves
Bruno de Arruda Mantovani	Paulo Afonso Tavares
Bruno Guimarães Leivas	Pedro Henrique Pereira Barros
Felipe Dobbin	Rafael Donato Filippelli
Eduardo Natalli Gomide	Rafael Frizeiro Perez
Eduardo Ferreira dos Santos	Rafael Sardão
Elton Rock de Lima Marinho	Ramon Dantas Manhães Soares
Fabício Brizida	Reginaldo da Silva Trigueiro
Felipe de Oliveira Curcino	Ricardo Augusto Smarczewski
Felipe Alves de Sousa	Ricardo Fabrício Seganfredo
Fernando Passamani Lofego	Ricardo Jorge de Goes Hinrichsen Júnior
Filipe Ferreira da Costa	Ricardo Verpe Nunes
Flávio Albergaria de Oliveira Brizida	Roberto de Sá Cunha Filho
Francisco Petrarca Belém	Rodrigo Caldas Amorim
Glenio da Costa	Rodrigo Castelo Branco Fortuna
Gustavo Igreja Barreto	Rodrigo Goulart de Melo
Gustavo Meirelles	Rodrigo Macedo Paiva
Haroldo de Araújo França	Rodrigo Henrique Lemos
Hildemberg Pereira dos Reis	Samuel Teixeira da Silva
Igor Sousa Oliveira Santos	Sérgio Chiapetta Leal Jr
Jenner Djavan Melo de Lima	Tiago Menezes Fonseca
João Felipe Pereira de Santana	Tony Rebello Trindade
João Otavio Pereira Marques	Vinícius Jordão dos Reis
Jorge Souza dos Santos	Wagner Cardoso Neto
Lucas Macedo	Walter Pinto Daumas





Visão do Mercado

Global

Foto: Wojciech Wandzel/Riot Games.



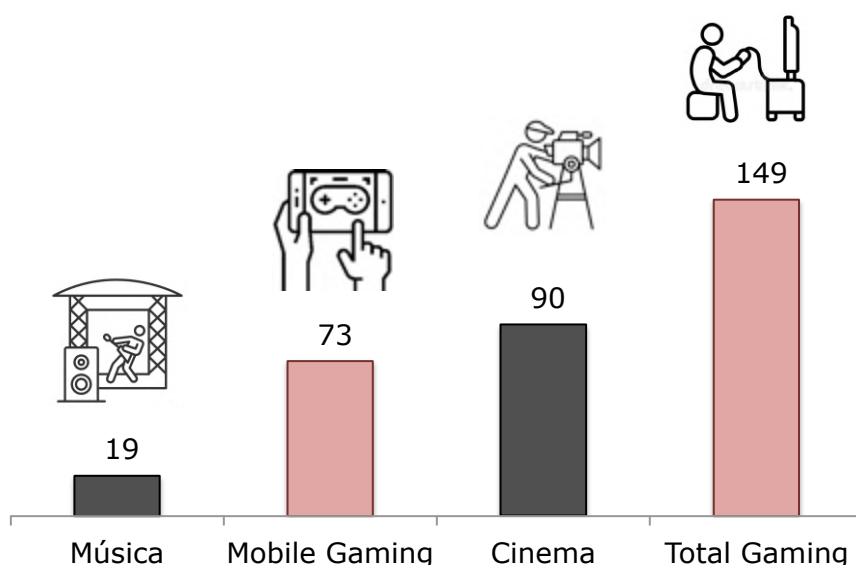


Vídeo Game Dominará a Indústria do Entretenimento.

Como indústria, o negócio de gaming já ultrapassou outros segmentos tradicionais do entretenimento. Gaming como um todo (combinando os formatos mobile, PC e console) já fatura globalmente mais que a soma das indústrias de música e cinema. E avança rapidamente na direção da indústria de TV/Vídeo. A maioria dos analistas que se dedicam à indústria do entretenimento, não tem dúvida que é uma questão de tempo até que vídeo game se torne dominante como a atividade de entretenimento no mundo.

Em termos de prática, as estimativas indicam que mais pessoas hoje praticam vídeo game do que qualquer modalidade esportiva no planeta. Essa característica única de aliar conteúdo de entretenimento com competição, significa para as entidades atuantes nos esportes profissionais atuais (como o Flamengo) uma oportunidade que não pode ser perdida. A evolução da indústria de gaming e como afetará todo o consumo de entretenimento no futuro (inclusive de esportes) é algo que precisa ser acompanhado de perto, se possível com atuação direta.

FIG. 1 – A INDÚSTRIA DE GAMING JÁ É MAIOR QUE MÚSICA E CINEMA COMBINADOS. FATURAMENTO EM US\$ BILHÕES (2019).



Fonte: Newzoo, IBISWorld, Musically 2019, Morgan Stanley.



Da Atividade Recreativa à Alta Performance.

Antes de mais nada é importante conceituar as fronteiras de mercado. Esports são a fração competitiva profissional dentro de uma indústria muito maior, a de eletrônico gaming que compreende o consumo de todos os jogos eletrônicos, a nível recreativo ou competitivo, no computador, consoles ou mobile (jogos em celulares), online ou off-line.

Esse relatório trata em grande parte da indústria de esports, por ser estrategicamente mais relevante para o Flamengo nesse momento. Entretanto, também abordaremos aspectos da indústria de eletrônico gaming, quando houverem oportunidades de negócio para o Clube. Em especial no caso do segmento mobile (celulares) e dos produtos licenciados em consoles (FIFA/PES).

FIG. 2 – COMPARAÇÃO DA PIRÂMIDE COMPETITIVA GLOBAL.



Fonte: Adaptado de European Club Association – ECA, "Esports Curse or Blessing For Football Clubs"; Newzoo; Statista; Fédération Internationale de Football Association (FIFA) – "Big Count"; Infront "Evolve to Win"; Qualcomm "The 5G Future of Mobile Games".

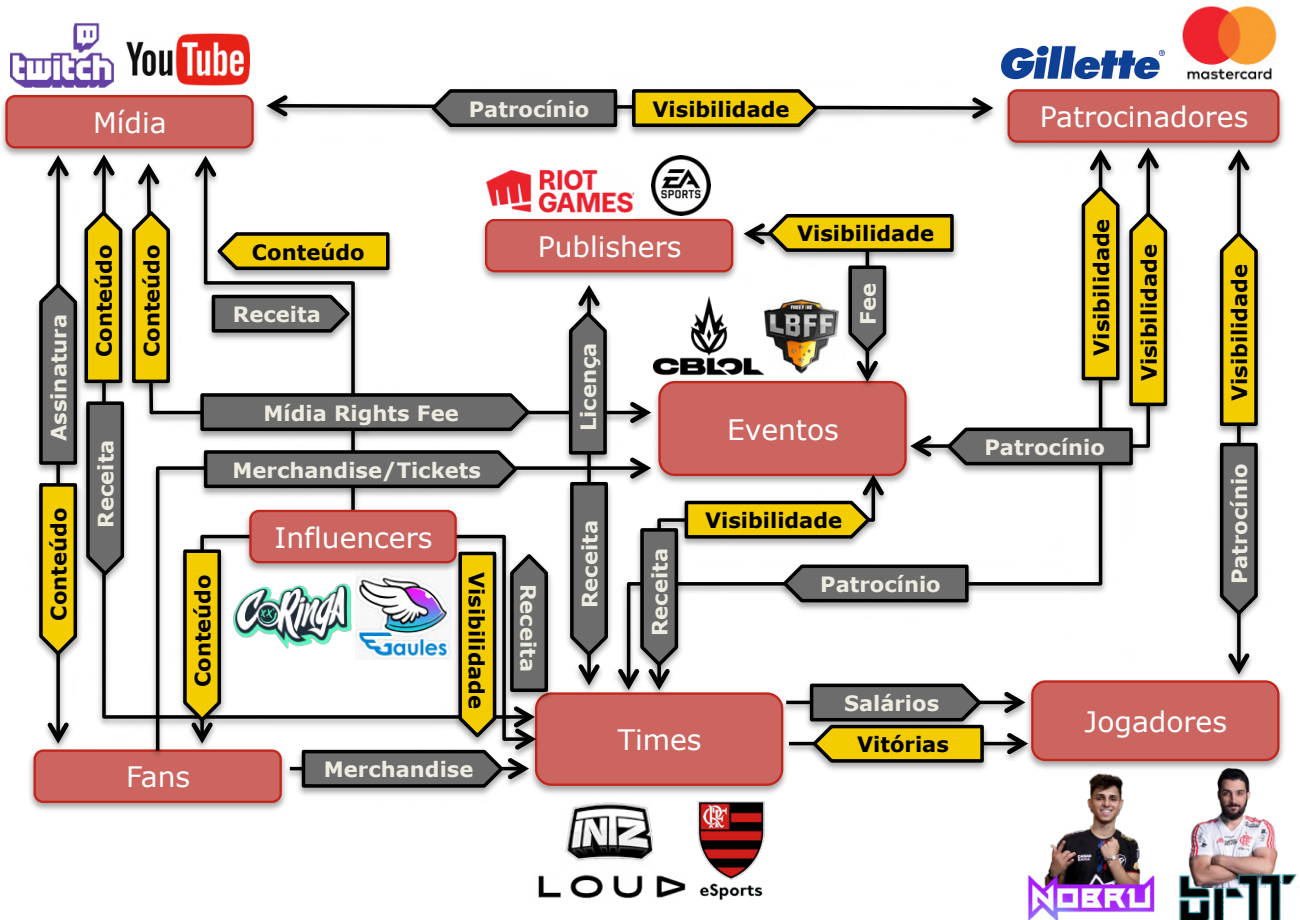


Um Ecossistema Igual, Mas Diferente...

O ecossistema da indústria de esports emula, de certa forma, o de esportes tradicionais. Os atores são os mesmos e com funções muito semelhantes: mídia; patrocinadores; eventos; jogadores; times e fans.

Há porém 2 grandes diferenças. Inicialmente a presença de um ator novo que muda completamente a dinâmica do mercado. O publisher é a empresa desenvolvedora (criadora) do jogo específico, que detém na integridade a propriedade intelectual sobre sua utilização. Assim sendo, controla inteiramente os eventos (a nível profissional) e por tabela times e jogadores.

FIG. 3 – ECOSSISTEMA ESPORTS.



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Global Esports Live Streaming Market Report 2022”.





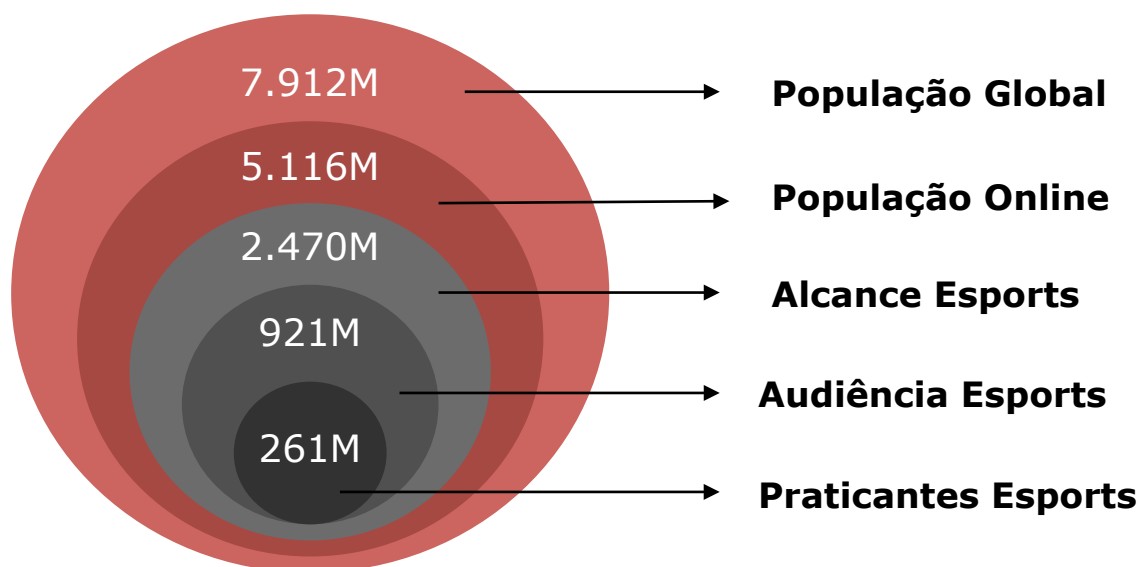
...e Com Dinâmica Própria.

O controle exercido pelos publishers pode também ser visto como um fator de risco. Já que uma mudança do seu interesse em promover a utilização de seus jogos via competições profissionais, atingiria os eventos e a longo prazo todo o ecossistema de esports. Porém, ao que tudo indica, isso hoje parece ser muito improvável.

A segunda grande diferença no ecossistema de esports em relação ao ecossistema típico do esportes profissionais, é a natureza dos fluxos de recursos entre seus atores. Isso ocorre porque nos esports muitos dos diversos atores do sistema produzem conteúdo. Times, eventos, jogadores e em especial influencers digitais, não apenas consomem esports, mas também contribuem para o sistema com a produção de conteúdo.

Considerando que nos esports o conteúdo non-gaming chega a ser tão importante quanto o conteúdo do jogo em si, essa dinâmica de produção cruzada de conteúdo por diversos atores muda totalmente o modelo de negócio e precisa sempre ser considerada em qualquer análise, projeção e recomendação para o setor.

**FIG. 4 – VISÃO PANORÂMICA 2022.
EM MILHÕES DE PESSOAS.**



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Global Esports Live Streaming Market Report 2022”.



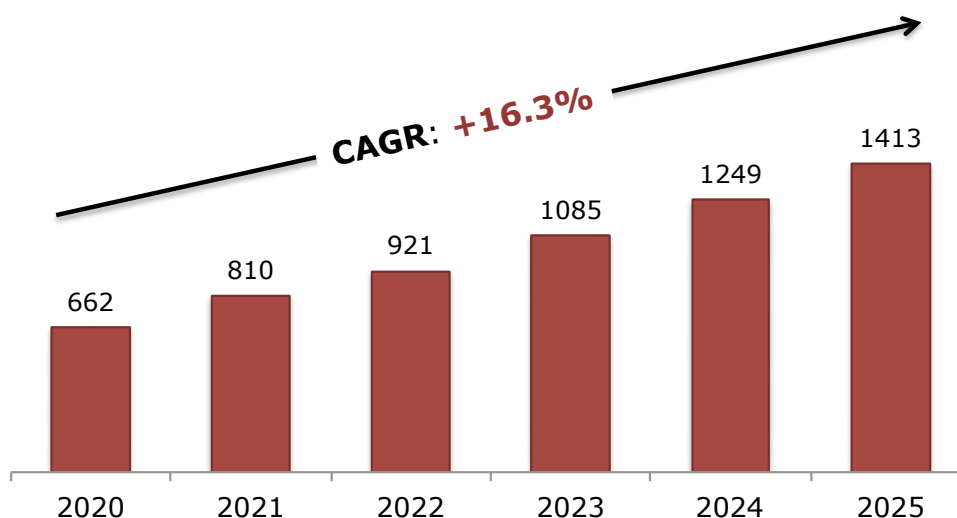


A Barreira Endêmica Está Quebrada.

Embora já tenha alcançado relevância, fruto de um período de maturação de uma década, o segmento de esports ainda se encontra (ao que tudo indica) em seu estágio inicial de crescimento. Isso é evidenciado por todas as curvas de indicadores relevantes, como awareness, audiência, praticantes, etc.

De fato já é possível afirmar que os esports não são mais um fenômeno de nicho. Já fazem parte da indústria mainstream de esportes profissionais. Isso é evidenciado pela quebra da barreira endêmica de funding nos últimos anos. Isto é, a modalidade até então dependente de financiadores (investidores, patrocinadores, mídia, etc.), relacionados diretamente ao segmento de negócios de gaming (hardware, software, telecon, TI, etc.), portanto endêmicos, já demonstra penetração relevante de atores totalmente desvinculados da sua indústria (mídia tradicional, patrocinadores de segmentos diversos, investidores de perfis diversificados).

FIG. 5 – EVOLUÇÃO AUDIÊNCIA TOTAL ESPORTS LIVE STREAMING. EM MILHÕES DE ESPECTADORES.



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Global Esports Live Streaming Market Report 2022”.

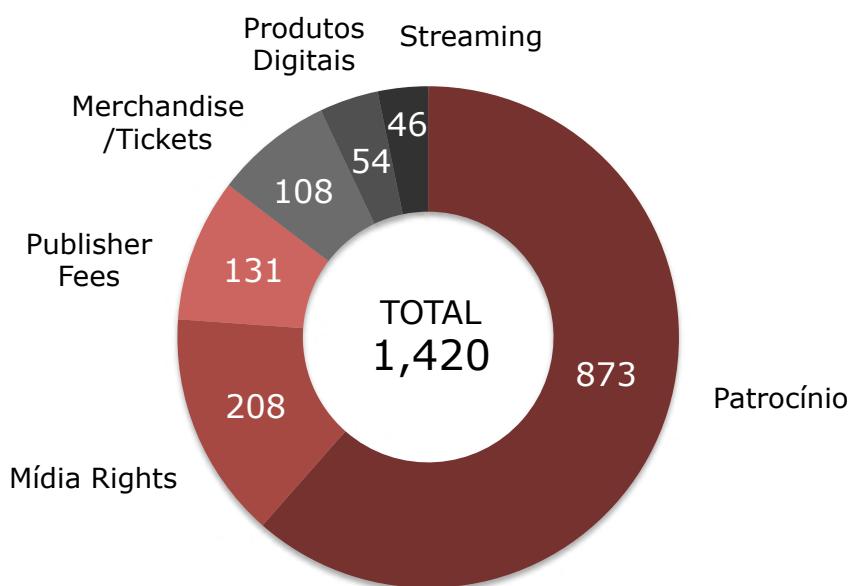


Porém, Há Mais Uma Pela Frente...

Não há dúvida de que a entrada de patrocinadores não endêmicos nos esports nos últimos anos, é uma excelente notícia para a indústria. Entretanto a grande dependência das receitas com patrocínios evidencia um problema. O modelo de negócios adotado para o desenvolvimento dos esports até aqui, privilegiou uma abordagem freemium. Isto é, baseada em grande quantidade de conteúdo gratuito, focando o volume e não o ARPU (average revenue per user – receita média por usuário). Isso naturalmente potencializou receitas ligadas a visibilidade/indiretas (como patrocínio e propaganda), deixando para trás as receitas geradas diretamente pelos fans.

Como resultado, se por um lado os números da indústria de esports são impressionantes do ponto de vista de usuários e audiência, os resultados econômicos ainda são modestos quando comparados a modalidades esportivas tradicionais.

FIG. 6 – ESPORTS, BREAKDOWN DAS RECEITAS EM US\$ MILHÕES - 2022.



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Global Esports Live Streaming Market Report 2022”.



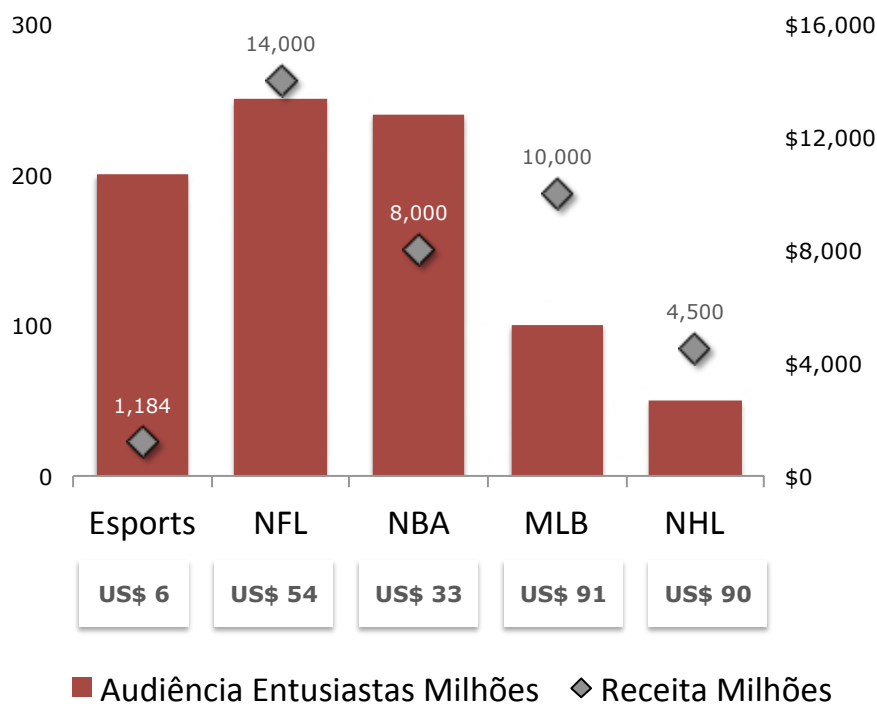


...Que Precisa Ser Superada.

No geral, a estratégia adotada pela indústria de esports tem sido buscar a diversificação das linhas de receita. Até porque patrocínio é dentre os investimentos em marketing das empresas a linha mais volátil, mais sujeita a cortes e interrupções ao primeiro sinal de crise econômica. Dependendo de patrocínio no longo prazo nunca é o ideal.

Um linha de receita com potencial de grande crescimento é o merchandise (licenciamento de produtos físicos), na medida em que os esports estão ligados a um forte componente de life style. Outras modalidades como o surf e o skate, com características de cultura própria igualmente fortes, derivam boa parte de suas receitas da exploração de linhas temáticas de moda, que vendem muito inclusive para os não praticantes.

FIG. 7 – MONETIZAÇÃO ESPORTS VS. ESPORTES TRADICIONAIS. RESULTADO MÉDIO GERADO POR CORE FAN (US\$), 2019.



Fonte: "Evolve to Win", INFRONT 2021.





Um Caminho Aberto à Frente.

Sobre surf/skate os esports tem inclusive a vantagem de vender e entregar digitalmente. Grandes marcas do mundo da moda como Gucci e Puma, tem criado roupas e acessórios virtuais, que são vendidos como skins em jogos com surpreendente sucesso. Isso nos leva a mais uma forma de diversificação, os digital goods, na forma de skins, acessórios, ferramentas, etc., que são compradas no jogo para ganho de performance, ou simplesmente pela estética. Há uma expectativa de grande crescimento nessa linha, com grande peso no futuro.

Outras formas de diversificação adotadas são o investimento em non-game content. Conteúdo premium disponibilizado para assinantes com bastidores, dicas, entrevistas e treinamento.

No geral, além do risco imposto pela concentração de receita em uma linha, os esports estão sempre sujeitos à volatilidade natural do consumo de tecnologia. Tudo muda constantemente e novos conceitos como o metaverso, por exemplo, podem sempre representar não apenas uma oportunidade, mas uma ameaça.

Entretanto, não parece crível prever uma mudança radical na tendência de crescimento para os esports nos próximos anos. Ao contrário, seria mais fácil se confirmar um cenário de aumento contínuo de audiência, que levasse a uma maior competição por mídia rights, causando uma aceleração de preços. Já vimos isso acontecer em outros esportes tradicionais, notadamente nos últimos 30 anos no futebol europeu de clubes, quando uma desregulamentação na indústria de TV e um salto na qualidade da entrega do produto, deram início a um processo de enorme e contínua apreciação dos direitos de transmissão.

Por último, é sempre bom lembrar que esports são, na verdade, o conjunto de várias modalidades diferentes. Modalidades que compartilham boa parte de suas características de mercado, mas conservam suas especificidades.

Brasil



Foto: Riot Games Brasil.



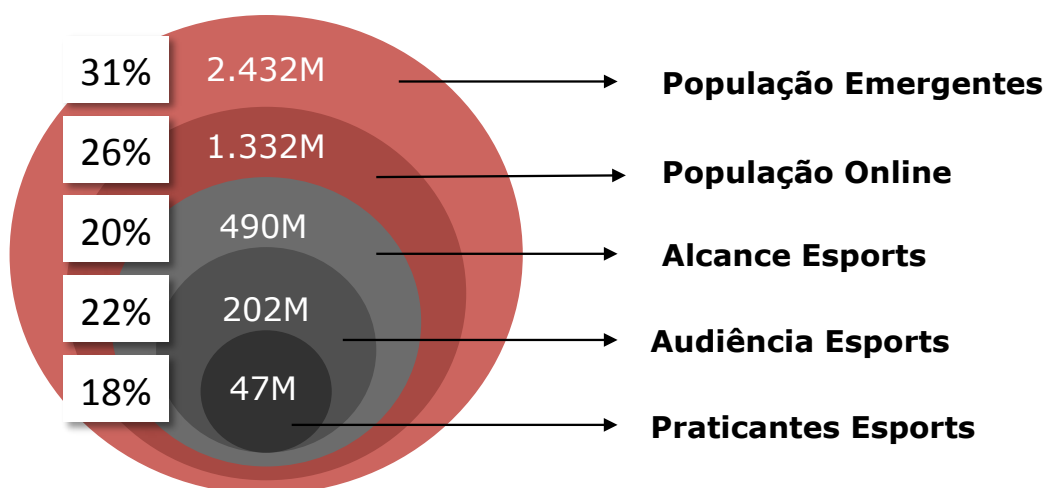


América Latina é a Região de Crescimento Mais Rápido Para a Indústria de Gaming.

No geral, os mercados emergentes¹ embora representem 31% da população global e 26% da população online, contribuem com apenas 18% dos praticantes de esports. Um copo que pode ser visto como meio cheio, ou meio vazio. Não obstante, independente de aspectos como renda da população, há claramente aí uma oportunidade de crescimento na penetração de gamers.

Em 2021 a América Latina foi a região de crescimento mais rápido para a indústria de gaming em todo o mundo, 5%. No segmento mobile, com crescimento de 13%, a América Latina tem 250 milhões de jogadores (60% da população). Mais que o mercado dos EUA (212 milhões).

FIG. 8 – ESPORTS - MERCADOS EMERGENTES¹, EM MILHÕES DE PESSOAS E % SOBRE O MERCADO GLOBAL, 2022.



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Global Esports Live Streaming Market Report 2022”.

1 - América Latina, África, Sudeste Asiático, Oriente Médio, Índia.

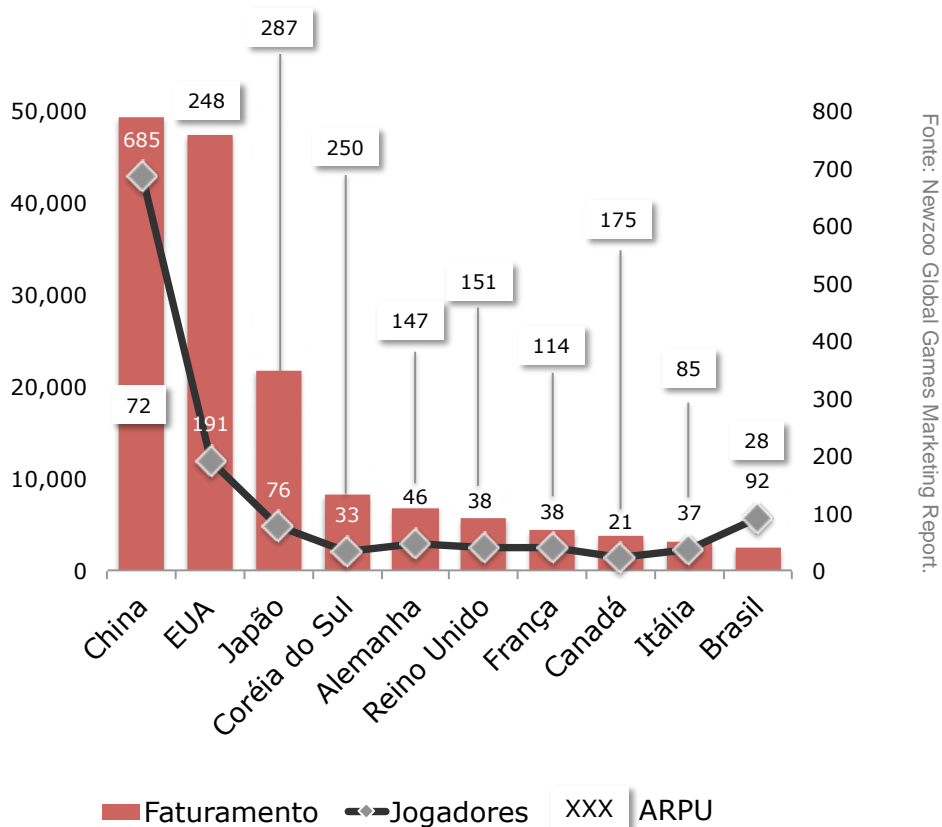


No Brasil, Muita Gente Jogando, Menos Gente (por enquanto) Gastando.

Como descrito anteriormente, mais do que uma análise do mercado de esports, esse relatório se propõe a analisar toda a cadeia produtiva da indústria de gaming, a procura de oportunidades de negócio para o Flamengo. Nesse contexto, é oportuno analisar a posição do mercado brasileiro entre os maiores mercados da indústria de gaming do mundo.

Numa análise preliminar, alguns pontos são óbvios. O mercado brasileiro é um dos maiores do mundo em faturamento (10º) e em especial jogadores (3º), mas com um gasto médio (ARPU) bastante baixo quando comparado com os outros no topo ranking.

FIG. 9 – RANKING DOS 10 MAIORES MERCADOS DA INDÚSTRIA DE GAMING 2021. POR FATURAMENTO (US\$ M) VS. JOGADORES (M) VS. ARPU POR USUÁRIO PAGANTE (US\$).



Fonte: Newzoo Global Games Marketing Report.

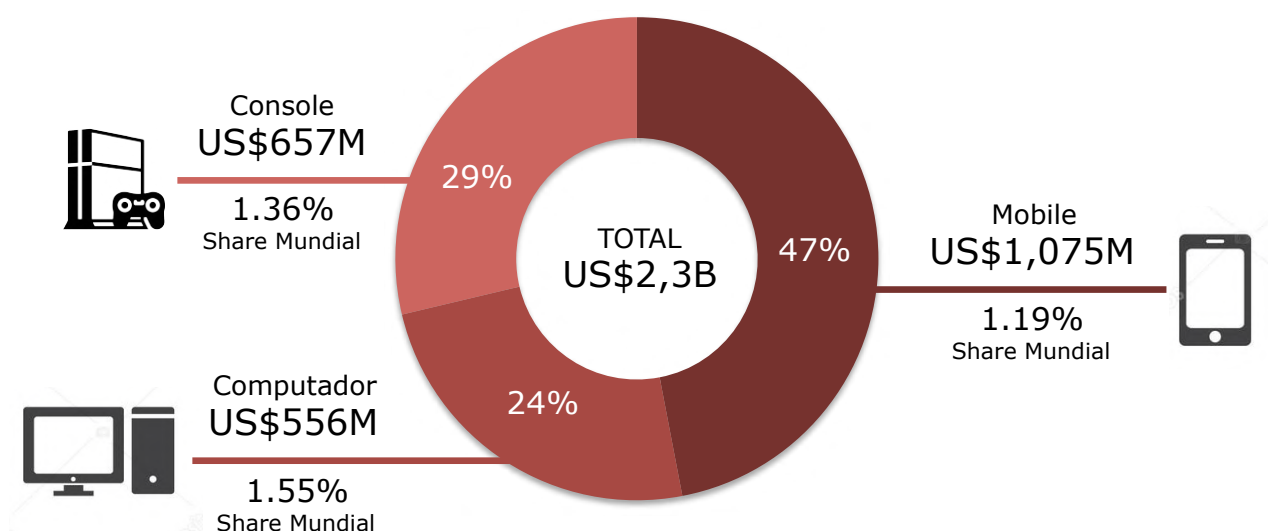


Mobile é Ao Mesmo Tempo Um Problema...

Essa diferença se explica muito pela renda per capita, mas não integralmente. Haja visto o ARPU chinês 3 vezes maior que o brasileiro. De qualquer maneira esse ARPU é reflexo da plataforma utilizada para jogar. Nesse aspecto, o mundo hoje se divide em 2 grupos. De um lado América do Norte, Europa, Coreia do Sul, China e Japão, onde a atividade dos gamers se concentra nos computadores e consoles. Do outro lado, América Latina (inclusive Brasil), Oriente Médio, África, Índia e Sudeste Asiático, onde essa concentração se dá em mobile (telefones celulares).

Essa diferença tem impacto direto sobre o ARPU, na medida em que o gasto médio com a atividade de jogar é bem menor nos celulares, onde o perfil do jogador é muito mais casual, do que em computadores/consoles onde o engajamento e investimento médio para jogar é muito maior. Esse quadro parece, e é, uma desvantagem, mas por outro lado abre algumas oportunidades.

FIG. 10 – MERCADO BRASILEIRO DE GAMING POR PLATAFORMA, E SHARE MUNDIAL - 2021.



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Global Games Market Report 2021”.



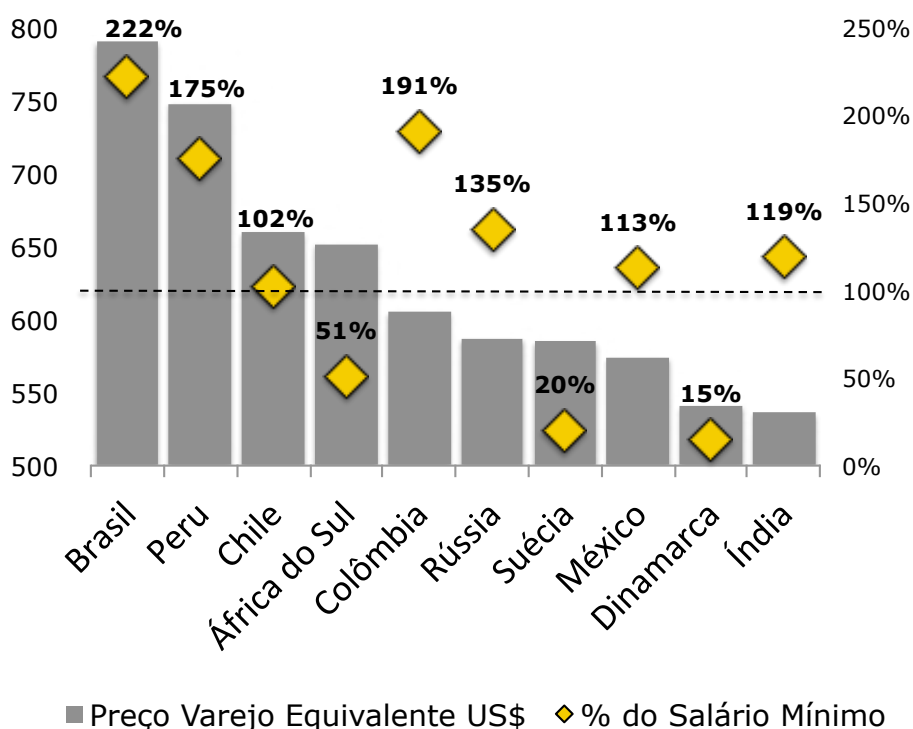


...e Uma Potencial Solução.

Não resta dúvida que essa baixa utilização relativa de computador/ consoles está diretamente ligada ao altíssimo preço desses equipamentos no Brasil. O Brasil, por exemplo, é país com o preço em dólar mais alto em todo o mundo para PS5.

Se o alto peso do canal mobile na atividade de gaming no Brasil impõe um baixo ARPU, abre também oportunidades para a exploração específica desse canal, para além simplesmente da exploração de jogos nativos como Free Fire. Essas oportunidades serão detalhadamente analisadas em capítulo posterior desse relatório. Pode-se adiantar que mobile gaming oferece oportunidades de altíssimo volume de usuários, que podem se a estratégia utilizada for assertiva, compensar o baixo consumo per capita, o que abriria um mercado potencial enorme para a exploração pelo Clube.

FIG. 11 – SONY PS5, PREÇO NO VAREJO EM US\$, E COMO % DO SALÁRIO MÍNIMO.



Fonte: Paxful Survey, Dezembro 2020.



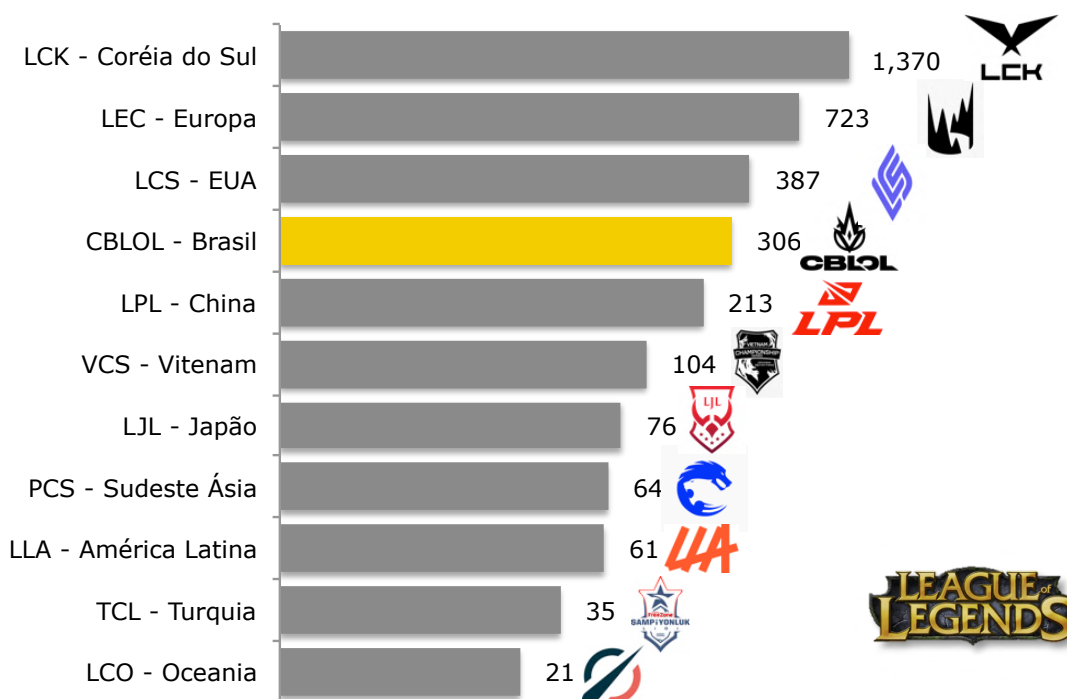
O Interesse Gerado Deixa Claro...

Apesar das limitações de poder de compra dos usuários o mercado brasileiro de esports está entre os primeiros do mundo. Sempre em posição de destaque quanto a indicadores como número de jogadores, audiência e faturamento, e indicado frequentemente como um dos de maior potencial de crescimento global.

Uma boa evidência disso é a posição relativa de destaque do país em algumas das principais competições no mundo do esporte. O Campeonato Brasileiro de League of Legends (CBLOL), por exemplo em sua última etapa registrou a quarta colocação mundial em termos de audiência para competições regionais, ficando atrás apenas de Coreia do Sul, Europa e EUA, e à frente de regionais chineses e japoneses.

E a audiência do CBLOL não é um fato isolado. As principais projeções para a evolução da audiência de esports no Brasil são sempre em uma direção de forte crescimento.

FIG. 12 – LIGAS REGIONAIS DE LOL MAIS ASSISTIDAS DO MUNDO. PEAK VIEWERS (MIL), PRIMAVERA 2022.



Fonte: Esports Charts.





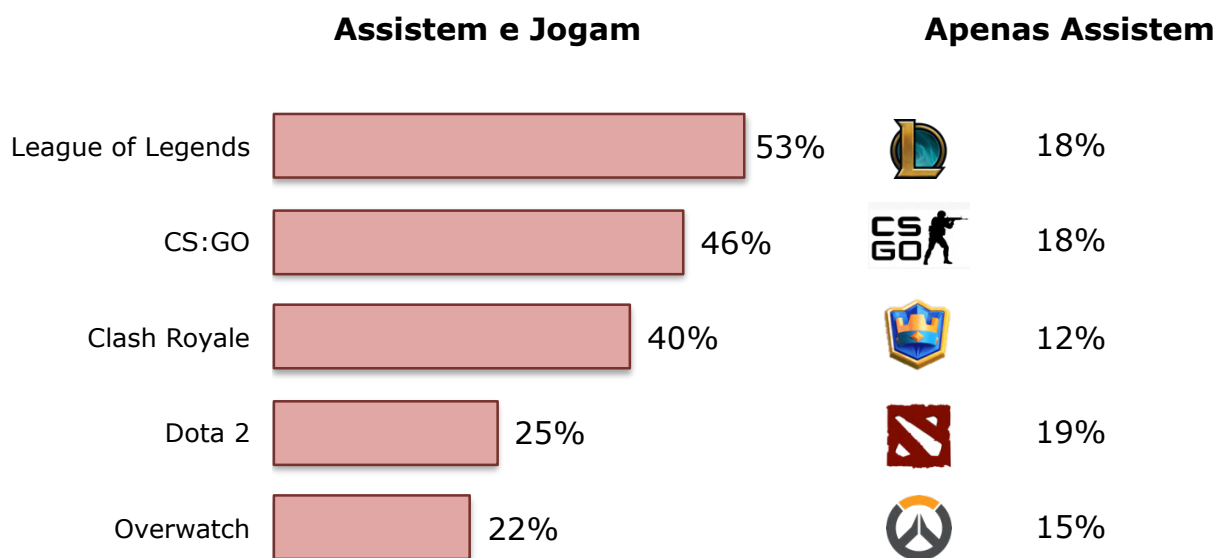
...Que Há Um Mercado Consumidor Se Formando.

As projeções de crescimento rápido de audiência também refletem um fenômeno que, se não é exclusividade do Brasil, se destaca no país. Trata-se da quantidade de viewers não praticantes. Isto é, aqueles que assistem campeonatos de modalidades, mas não jogam as modalidades que assistem.

O crescimento contínuo desse tipo de viewer é fundamental para a popularização do consumo de esports. Assim como acontece em outras modalidades esportivas populares, onde a audiência não pode depender apenas do universo de praticantes, o esports (ainda que mais democrático e acessível para a prática) também precisa desenvolver o fan que apenas consome e que, em qualquer modalidade, constitui a grande maioria do mercado.

Nesse contexto, há a perspectiva para uma formação sólida de mercado de consumo para os esports no Brasil. Mas quem é esse consumidor, qual o seu perfil?

FIG. 13 – ESPORTS BRASIL, PERCENTUAL DO PÚBLICO ENTUSIASTA QUE JOGA E ASSISTE, OU APENAS ASSISTE, POR MODALIDADE.



Fonte: Adaptado de Newzoo – “Esports Consumer Insight”.





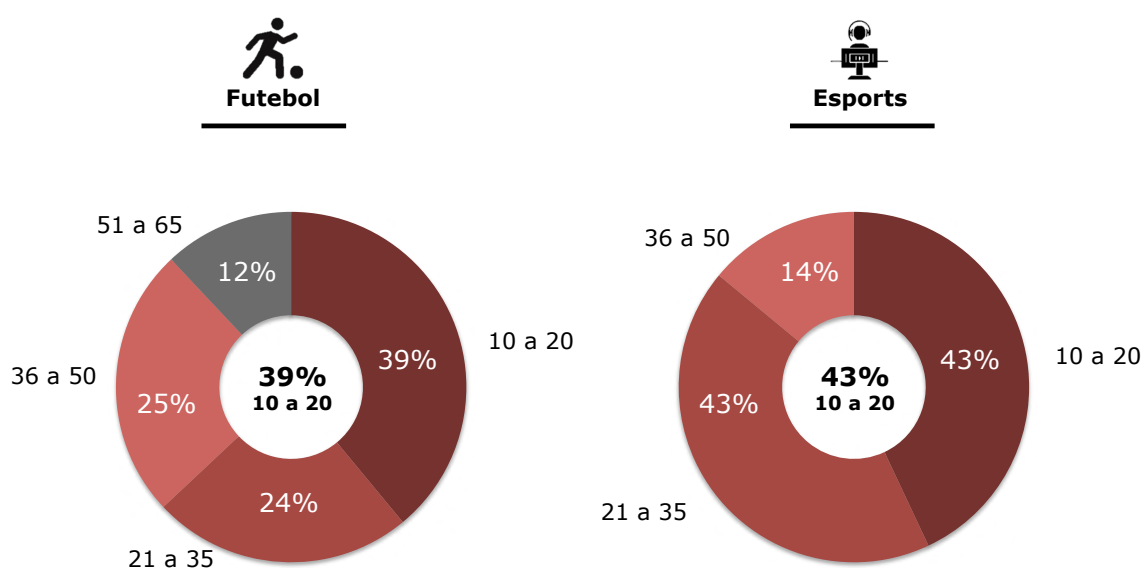
No Brasil, Esports Prontos Para Um Grande Salto.

Com relação ao perfil clássico do fan de esports uma característica que sempre é observada, não importa o mercado, é a alta concentração nas faixas etárias mais baixas. No Brasil, não é diferente e 43% dos fans tem entre 10 e 20 anos de idade.

Isso naturalmente indica uma grande oportunidade de mercado e projeta um crescimento muito grande em audiência, jogadores e consumo.

Obviamente que as limitações impostas pelo poder de compra do brasileiro, que impedem o acesso a computadores e consoles e consequentemente freiam o crescimento do mercado, são um problema. Entretanto, com a introdução paulatina do 5G e por consequência do cloud gaming, a perspectiva é de um impacto massivo no número de jogadores e um efeito cascata nas receitas do esport no Brasil, ao longo dos próximos anos.

FIG. 14 – PERFIL DO FAN BRASILEIRO, ESPORTS X FUTEBOL. DISTRIBUIÇÃO POR FAIXA ETÁRIA.



Fonte: Newzoo – “Esports in Brazil”.



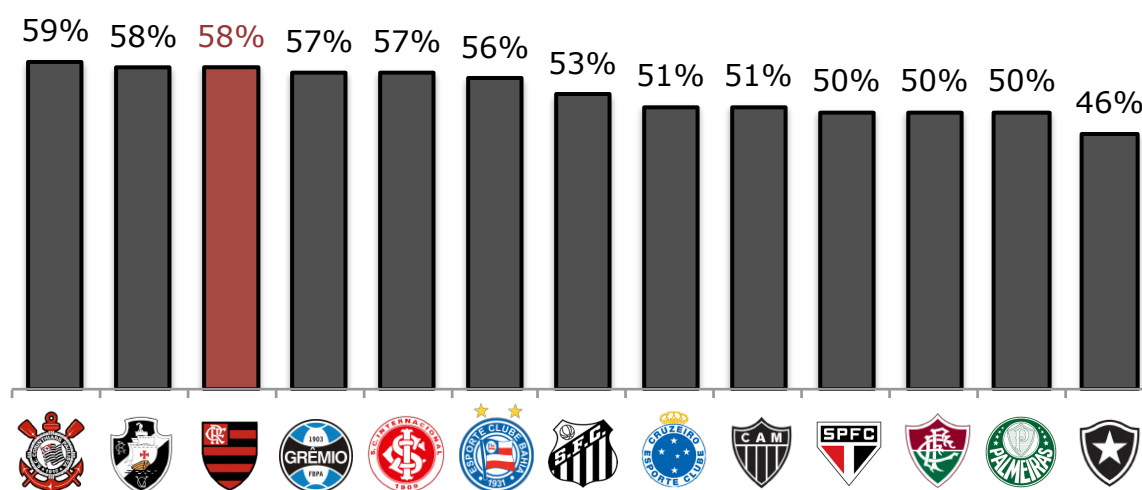
E o Torcedor de Futebol Já Faz Parte Disso, Jogando...

E a base para a construção desse crescimento está definitivamente pavimentada. Dados recentes indicam que a maioria do público que acompanha o futebol no Brasil, tem o hábito de praticar jogos eletrônicos.

Importante verificar, inclusive, que a torcida do Flamengo está entre as que tem mais hábito de jogar. Quase 60% dos torcedores do Clube declaram praticar algum jogo eletrônico. Considerando a base da última pesquisa, poderíamos dizer que 24 milhões de rubro-negros tem o hábito de jogar jogos eletrônicos.

Sem nenhuma dúvida um mercado potencial excepcional para o Clube, alavancado pelo segunda torcida percentualmente mais jovem dentre os clubes brasileiros (54% entre 16 e 34 anos, contra 60% do Cruzeiro).

FIG. 15 – PERCENTUAL DOS TORCEDORES TOTAIS QUE JOGAM ALGUM GAME – 2021.



Fonte: Pesquisa Sport Track, 2021, in Relatório Convocados 2021. XP Investimentos.





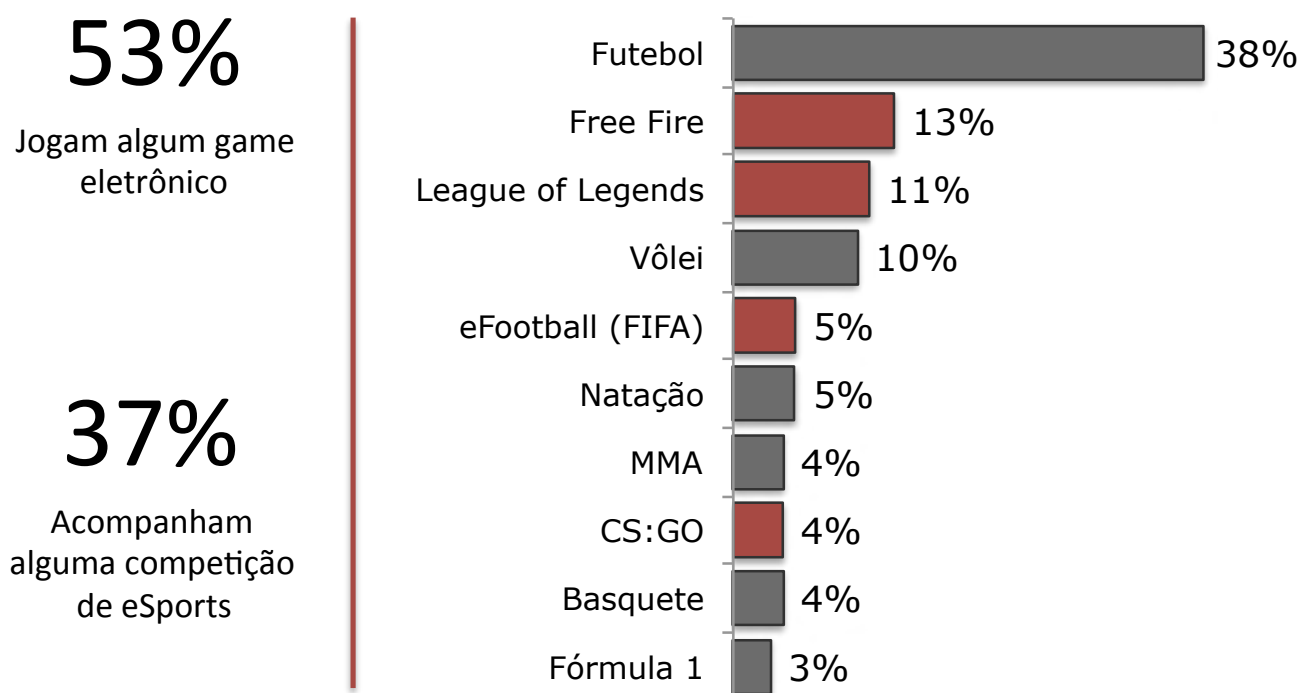
...e Assistindo Esports.

Como não podia deixar de ser, os esports vem ganhando muito terreno junto ao torcedor brasileiro. Na mesma pesquisa, quando a pergunta é em relação às competições acompanhadas, os esports aparecem com 4 modalidades listadas entre as 10 mais.

Se somarmos as 4 modalidades citadas (Free Fire, LOL, FIFA e CS:GO), teremos 32% de citações. Lembrando que o resultado obtido na mesma pergunta pelos campeonatos de futebol é de 38%.

Quando cruzamos os dados da torcida do Flamengo (gamers/faixa etária) e a penetração dos esports junto ao torcedor brasileiro, fica fácil entender o potencial que se apresenta para o clube em sua operação própria de esports.

FIG. 16 – PRINCIPAIS COMPETIÇÕES ACOMPANHADAS PELOS BRASILEIROS. MAIS CITADAS EM %.



Fonte: Pesquisa Sport Track, 2021, in Relatório Convocados 2021. XP Investimentos.





FLAMENGO ESPORTS

Começo



Foto: Riot Games Brasil.



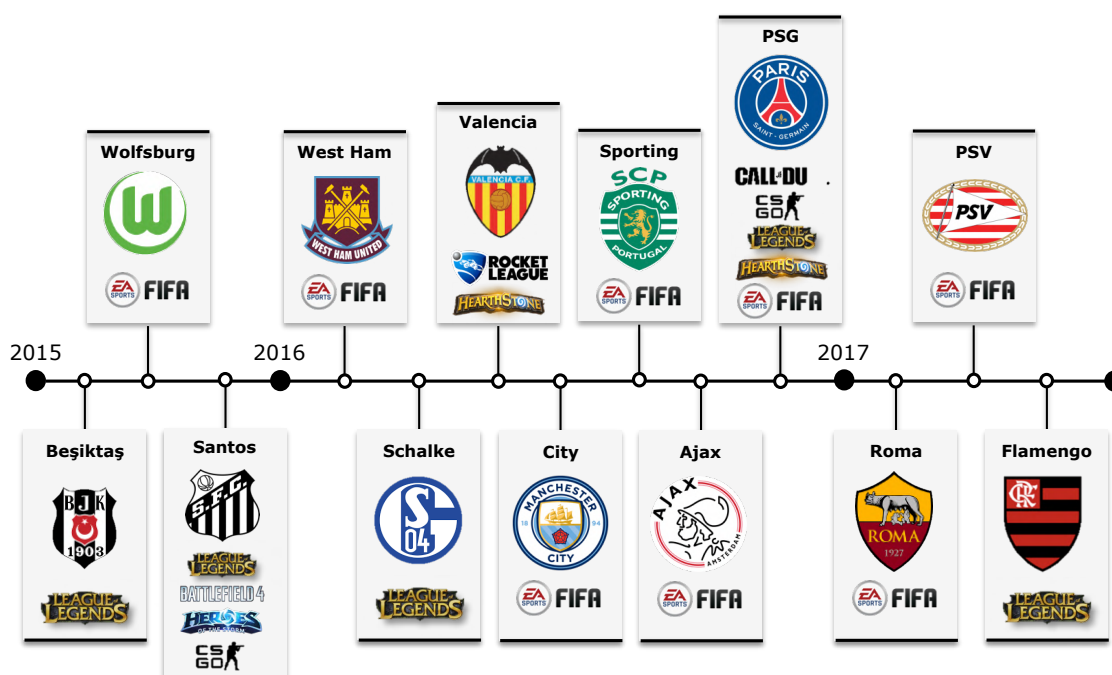


Na Entrada, Ótima Ideia Com Ótimo Timing.

O Departamento de Esports do Flamengo, vinculado à Vice Presidência de Marketing comandada na época por Daniel Orlean, foi oficialmente anunciado em 6 de outubro de 2017, com a compra da vaga da Merciless Gaming no Circuito Desafiante, a divisão de acesso do Campeonato Brasileiro de League of Legends (CBLOL). Ainda em 2017 o Flamengo anunciou a contratação de Felipe “brTT” Gonçalves, um dos maiores astros do cenário brasileiro de LOL.

A decisão de entrada nos esports, por todo contexto analisado neste documento, pode ser entendida como uma movimentação altamente positiva para o Clube do ponto de vista estratégico. Além disso, o timing para sua implementação também foi acertado, já que o Flamengo entra durante a primeira onda de adesão de clubes aos esports (2015/17). Esse pioneirismo proporcionou uma ótima oportunidade em termos de custo benefício, dada a baixa barreira para novos entrantes naquele estágio do mercado.

FIG. 17 – TIMELINE DOS PRINCIPAIS PROJETOS, CLUBES DE FUTEBOL DEPARTAMENTOS DE ESPORTS – 2015/2017.



Fonte: Adaptado de "The Esports Observer – Timeline Sports Clubs in Esports".





Uma Estratégia Previamente Estudada...

Note-se que a decisão de entrar em esports, quando entrar, como entrar (formato) e aonde entrar (modalidades) foi precedida de uma extensa pesquisa de mercado.

Essa pesquisa exploratória, feita com torcedores rubro-negros, procurou identificar os pontos de sinergia, as melhores oportunidade de entrada da marca Flamengo em esports. Foi a partir dela que foi determinada a estratégia de entrar via League of Legends.

Outro aspecto a se destacar, e outra decisão acertada em nossa opinião, foi a opção por uma entrada mais abrangente com a criação de uma modalidade desvinculada diretamente do futebol.

A maioria dos projetos dos clubes até então, pelo menos em seu lançamento, estavam vinculados à montagem de equipes de efootball (FIFA/PES), uma opção mais conservadora do ponto de vista de risco mas de menor potencial para o desenvolvimento futuro de mercado. Isso porque há, naturalmente, um compartilhamento muito maior entre o público consumidor das modalidades de efootball e o público que já consome o futebol.

Dessa forma, a opção pela entrada via LOL abriu para o Flamengo a oportunidade de acessar um público inteiramente novo, não necessariamente impactado pela marca no futebol.

Uma vez identificado corretamente timing e modalidades, é possível dizer que boa parte, se não a maior parte, de um determinado projeto de esports está bem encaminhado. O momento certo (timing) irá permitir otimizar investimento e maximizar retorno, fazendo o papel de uma estratégia macro.

Já a modalidade certa, a estratégia micro, irá permitir escolher o melhor e mais adequado veículo para implementar esse plano de crescimento.





...Determinou o Formato Correto...

Finalmente um aspecto para análise é o formato de operação escolhido à época. Clubes possuem diversos formatos para operar em esports, que vão desde a internalização total das operações via criação de um departamento novo, até a terceirização total na forma de uma operação de licenciamento a terceiros da exploração comercial da marca no segmento. Esse tema será oportunamente discutido mais à fundo em item posterior deste documento.

De qualquer maneira, em 2017 o Flamengo optou por um formato intermediário, que previa a operação in-house, mas com gestão técnica e captação de parceiros endêmicos terceirizada à empresa Cursor Esports (depois adquirida pela Go4it).

Assim, o clube através de sua VP de Marketing ficava responsável pelos custos da equipe, comunicação junto aos torcedores, captação de parceiros não endêmicos e interface com outros departamentos do Flamengo (inclusive o futebol).

Já o parceiro responderia pela gestão técnica (recrutamento e gestão do time) interface com competições, publisher e outros stakeholders de esports e captação de parceiros endêmicos. Note-se que havia um profissional da Go4it (Frederico Tannure), com nível de gerência, que foi alocado internamente no Departamento de Marketing do Flamengo.

Importante notar que a atuação do parceiro, embora com liberdade em especial no operacional do dia-a-dia, era assistida e regulada por compliance do Clube, com regras previamente combinadas entre as partes (como no caso de contratos de trabalho e mitigação de riscos trabalhistas, por exemplo).

Pelo papel desempenhado a Go4it se remunerava com recebimentos fixos (pelos serviços) e variáveis (pela captação).

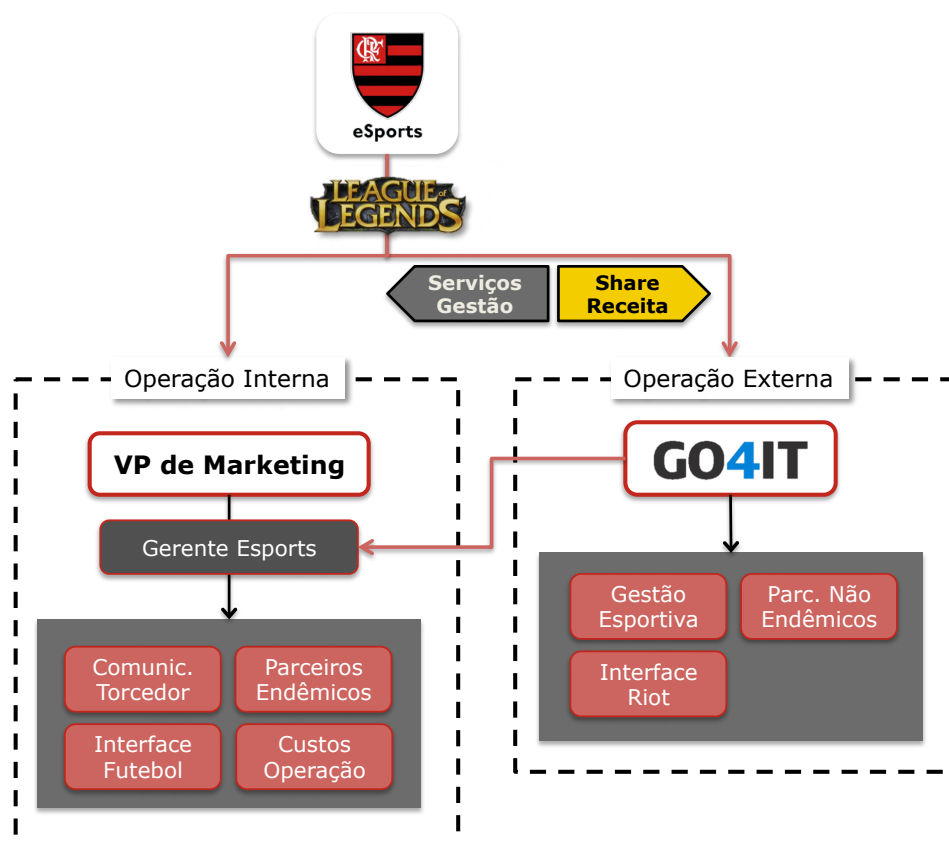


...Gerando Um Começo Fulminante.

Esportivamente, a equipe subiu para o CBLOL no primeiro ano, chegando ao vice campeonato nas 2 primeiras etapas que participou (um no Circuito Desafiante, outro no CBLOL), até ser campeão na terceira etapa disputada. O Flamengo saiu da divisão de acesso para representar o Brasil no campeonato mundial de LOL em apenas 1 ano.

Comercialmente o projeto também foi um sucesso. A começar pelas sucessivas quebras de recordes de audiência, como o de 315 mil usuários em stream e a liderança do SporTV2 entre os canais de esporte em pleno sábado, no título de 2019. Ou a marca de 1 milhão de espectadores pela primeira vez em partida de primeira fase do mundial. Outro indicador importante foram os 7 patrocínios captados.

FIG. 18 – FLAMENGO ESPORTS, MODELO DE OPERAÇÃO COM GO4IT – OUT 2017/OUT 2019.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

Mudança



DISTURBIA | NAGATA | SNOW | ELORA | LISA



CAMPEÃS

Foto: Shutterstock.





Projetos Devem Ser Uma Escolha Institucional do Clube.

Sob a alegação de conflito de interesse com a aquisição de um novo investimento internacional em LOL, a Go4it anunciou seu desligamento da gestão dos esports do Flamengo em outubro de 2019.

De fato, mudanças no comando do Departamento de Marketing, tiveram impacto direto no interesse e prioridade dispensada pela gestão do Clube para os esports. Isso desgastou a relação entre as partes, sob influência de problemas de comunicação e celeridade no processo decisório.

Aqui temos um aspecto fundamental e um problema recorrente não apenas no Flamengo, mas na gestão dos clubes de futebol no Brasil. É muito importante que projetos sejam tratados como prioridades institucionais e não dependentes da opinião de quem está sentado na cadeira naquele momento. Um projeto como o de esports no Flamengo, por suas características específicas, é ainda mais sensível a variáveis políticas e precisa ser preservado.

Imediatamente 2 proponentes surgiram interessados em assumir a parceria, Team oNe e Simplicity.

Nesse momento, mais do que a troca do parceiro, parece ter mudado inteiramente o modelo de negócio adotado pelo Clube para sua operação em esports.

Dando sequência à diminuição já anterior no interesse do clube nos esports, a mudança na presidência do Flamengo ocorrida no final de 2018, consolidou a determinação da nova gestão por uma saída integral da gestão da modalidade, dando lugar a um contrato de licenciamento. Esse contrato era composto de royalties mais valor fixo, prática incomum mesmo em contratos convencionais de licenciamento, que usualmente são compostos por garantias mínimas que deduzem do valor dos royalties pagos e não a ele se somam.





Mais do Que Mudança de Parceiro, Mudança de Modelo de Negócio.

E assim, a oportunidade criada pela troca do parceiro foi utilizada para mudar radicalmente o modelo do negócio.

Outro aspecto importante a considerar na mudança no modelo de parceria dos esports rubro-negros, é o chamado risco de internalização. O modelo de licenciamento não impunha barreiras relevantes para a internalização da operação pelo Flamengo, caso fosse bem sucedido, ou encerrado caso não. Assim, do ponto de vista do parceiro, não havia a possibilidade do upside natural de fazer o projeto crescer no longo prazo. O risco simplesmente não compensava. Dessa forma, era previsível que seu foco fosse em monetizar no curtíssimo prazo, mesmo que ao custo de destruir valor no longo. Uma receita pronta para o fracasso.

A princípio Team oNe e Simplicity optaram por uma joint venture, solução alegadamente apoiada pela própria Riot. No novo modelo a Team oNe seria responsável pela operação no Brasil e a Simplicity pela gestão financeira e internacional.

Apenas 4 meses após a oficialização da nova parceria entre o Flamengo Esports e a joint venture a Team oNe sai do projeto em abril de 2020, alegando que problemas de pagamentos e cortes promovidos pela Simplicity inviabilizariam sua permanência na gestão.

A partir daí, problemas graves financeiros e de gestão passaram a se suceder. Não obstante, a Simplicity deu sequência a seu plano de expansão para outras modalidades. Em janeiro de 2020 começam estudos para entrada no Free Fire, anunciada em agosto através da incorporação do time da B4 eSports (com previsão de aquisição pela Simplicity em 2021), criando o Flamengo B4 para a disputa da Liga Brasileira de Free Fire (LBFF). Em setembro é anunciada a entrada no Circuito PES 3x3 a ser disputado em 2021.



Terceirização da Terceirização.

A extensão para outras modalidades de esports é, a princípio, bem vinda. A nosso juízo o problema residiu na forma de execução. Inicialmente não faz sentido diversificar se existem problemas graves de gestão por resolver nas modalidades já investidas, como era o caso no LOL. Além disso, o modelo adotado pela Simplicity para a diversificação foi o de sub licenciamento. Isto é, a Simplicity cedeu a terceiros a gestão das novas modalidades.

Mais que isso. Empresas sub licenciadas pela Simplicity foram trocadas em sequência. O Free Fire, por exemplo, teve 3 empresas sub licenciadas diferentes entre seu anúncio em agosto de 2020 e abril de 2021 (B4, TRT e Bonde).

Também no PES houve troca do sub licenciado original LigaBarons por empresa que não foi divulgada. Para completar o caos, outras modalidades foram criadas em sequência usando o mesmo modus operandi. Brawl Stars foi sub licenciada para os mesmos operadores de PES. Wild Rift foi sub licenciada para a Bond, que já operava o Free Fire. Por último, PUBG Mobile também foi sub licenciada, para parceiro não divulgado.

O sub licenciamento cria inúmeros problemas. Primeiro torna o controle pelo Clube muito mais complexo, já que se perde a interlocução e relação jurídica direta com o executor na ponta. Além disso, cria-se um sistema de custos em cascata de royalties e garantias mínimas, já que a equipe gestora precisa remunerar o sub licenciador e o licenciador original.

Todo esse quadro, mais uma vez lembrando, inserido em um contexto problemático, para dizer o mínimo, na gestão pela Simplicity do carro chefe League of Legends. Nesse sentido a terceirização da terceirização foi um convite ao caos. E o caos se apresentou.



A Simplicity¹.

A Simplicity Esports and Gaming Company é uma empresa norte-americana de capital aberto com ações negociadas no mercado de balcão daquele país. A Simplicity possui unidades de negócio: equipes de esports; organização de campeonatos; e “gaming centers”. Esses negócios são geridos por três subsidiárias da empresa.

A subsidiária Simplicity Esports LLC é responsável pela gestão das equipes e competições em ambiente “doméstico”, além de controlar as gaming centers da PlayLIVE. A PlayLIVE, por sua vez, é uma subsidiária que vende franquias de ambientes onde o público gamer pode socializar e jogar. Já a subsidiária Simplicity One Brasil Ltda., é a empresa subsidiária brasileira responsável pela gestão de seus produtos brasileiros, especialmente os times de esporte eletrônico e equipe de influenciadores, que é a licenciada da marca Flamengo.

A entrada da Simplicity no Flamengo se deu através da criação da joint venture Simplicity oNe, em conjunto com a Team oNe. A Team oNe é um clube de esportes eletrônicos fundado em 2016, presente em diversas modalidades de esports, e que possui espaço físico no Shopping D em São Paulo, que funciona como centro de treinamento e local para realização de eventos e interação com fãs e público. Nos relatórios que a Simplicity (empresa de capital aberto) entrega aos seus acionistas, informa que a Simplicity One Brasil foi criada com 90% das quotas para a Simplicity e 10% para a Team oNe.

Ainda nesse relatório Simplicity informa que “Em junho de 2020, enquanto a Simplicity One preparava sua inscrição inicial para comprar uma franquia da Riot Games no Campeonato Brasileiro de League of Legends, tomou conhecimento que a participação de 10% pela Team One E-Sports Ltda. na Simplicity One era uma contravenção à política da Riot Games [...]. Assim, em 22 de junho de 2020 entrou em um Acordo de Compra de Quota com a Team One E-Sport adquiriu a participação de 10% da Team One Esports por US\$ 45.000.” (tradução Lei em Campo).



Contrato de Licenciamento¹.

O contrato de licenciamento da marca do Flamengo foi realizado em 05/11/2019 entre o Clube de Regatas do Flamengo (LICENCIADOR) e Simplicity One Brasil LTDA (LICENCIADA) com vigência entre 01/01/2020 e 31/12/2022. Seu objeto original era o licenciamento das marcas e símbolos do Flamengo para a operação de um time de esports, especificamente na modalidade League of Legends, mas podendo criar times em outras modalidades de esports, desde que com anuência prévia do Flamengo.

As obrigações da Simplicity eram: (i) Pagar a remuneração ao Clube como prevista no contrato; (ii) Gerir a equipe que ocuparia a vaga no CBLOL então pertencente ao Flamengo; (iii) Remunerar todos os atletas, comissão técnica e qualquer pessoa eventualmente contratada para compor os times de esports que utilizem a marca do Flamengo; (iv) Arcar com os custos referente a viagens, alimentação, alojamento, transporte e todas outras despesas referente a treinamento ou participação em competições; (v) Arcar com os custos de qualquer processo e condenação judicial contra o Flamengo gerados por ações da Simplicity. Não havendo para o Flamengo solidariedade da dívida em nenhuma circunstância; (vi) **Obrigação de que todos os times com a marca do Flamengo deveriam figurar entre os 60% mais bem colocados em qualquer modalidade (exceto em competições internacionais).**

O Flamengo poderia rescindir o contrato caso: (i) Qualquer das obrigações da Simplicity não fossem cumpridas; (ii) **Fosse ao ar qualquer entrevista em que a Simplicity, qualquer pessoa ligada a ela ou qualquer pessoa contratada por ela, trouxesse efeitos negativos à reputação ou à imagem do Flamengo ou qualquer pessoa ligada a ela;** (iii) A Simplicity realizasse qualquer contrato de patrocínio sem a anuência do Clube; (iv) O time de League of Legends ficasse posicionado abaixo do sexto lugar em qualquer competição; (v) Fosse paga a multa prevista. (Grifo Nosso).

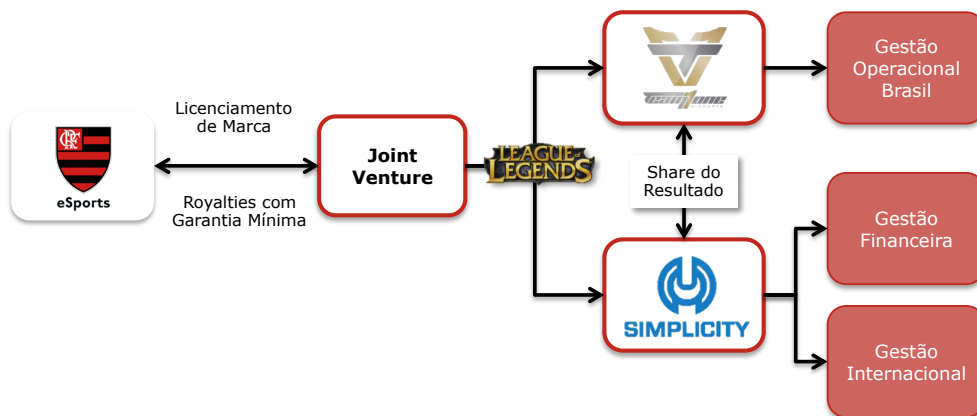
¹O texto destacado foi copiado de “Flamengo esports: Quem é a Simplicity, e como funciona o licenciamento da marca Flamengo” Lei em Campo, Nicholas Bocchi, 16/1/2022. <https://leiemcampo.com.br/flamengo-esports-quem-e-a-simplicity-e-como-funciona-o-licenciamento-da-marca-do-flamengo/>



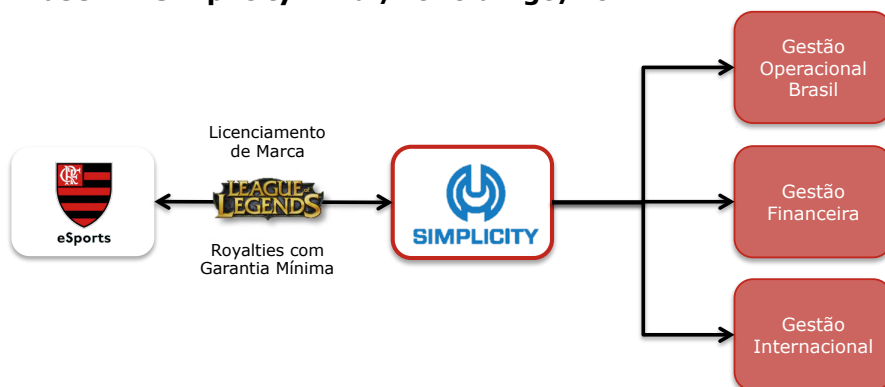
A Instalação do Caos.

FIG. 19 – FLAMENGO ESPORTS, MODELO DE OPERAÇÃO COM A SIMPLICITY – NOV 2019 ATÉ HOJE.

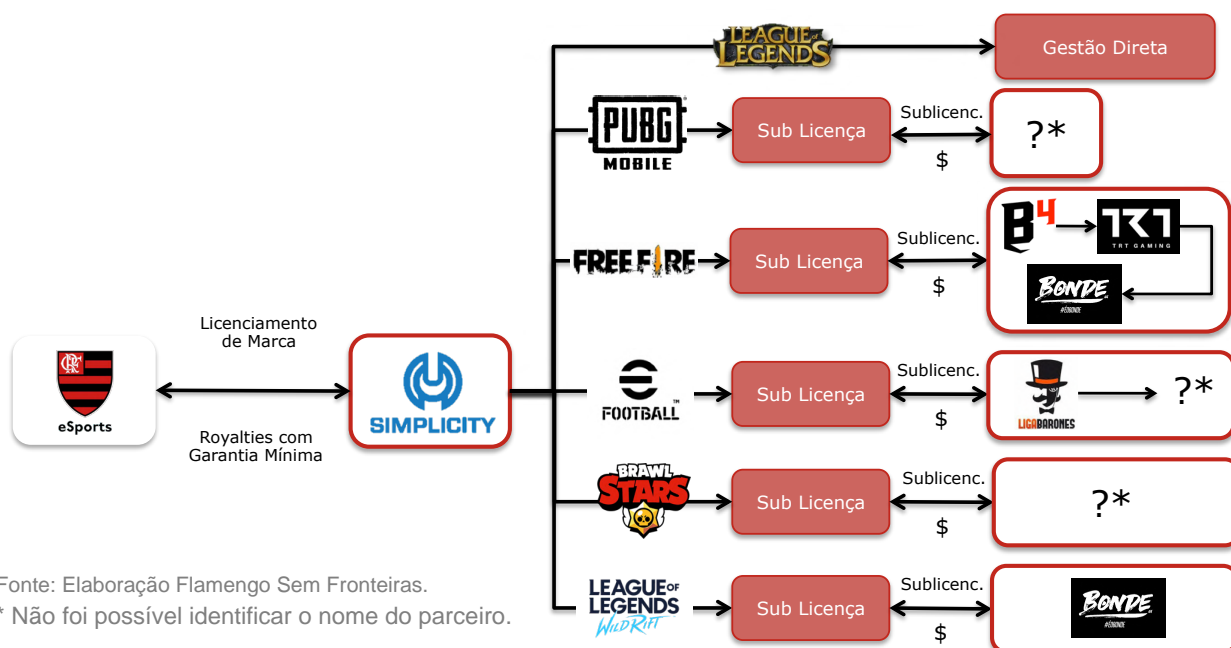
Fase 1 – Joint Venture Simplicity oNe – Nov/2019 a Abr/2020



Fase 2 – Simplicity – Abr/2020 a Ago/2021



Fase 3 – Simplicity Sub Licenciamento – Ago/2021 em Diante



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.
 * Não foi possível identificar o nome do parceiro.



Não Entender o Mercado Leva a Decisões Ruins...

O fracasso na gestão conduzida pelo parceiro Simplicity pode ser atribuído a alguns fatores. Despreparo e imprudência em seu papel de gestor, opção por um modelo de sub licenciamento na hora de expandir modalidades eximindo-se de fazer investimentos diretos e outros tantos. Mas não se pode deixar de atribuir ao Flamengo uma parcela relevante de responsabilidade.

A começar pela opção pela mudança no modelo de gestão, por ocasião da troca do parceiro. A indústria de esports no Brasil, em que pese todo o seu potencial, ainda se encontra em um estágio de desenvolvimento que não comporta um modelo clássico de licenciamento de marca, onde o parceiro licenciado assume royalties e, em especial, garantia mínima ao licenciador (clube). Optar por esse modelo mostrou por parte do Flamengo desconhecimento dessa indústria e seu contexto atual. Mostrou também a opção pela monetização de curto prazo e desestímulo ao comprometimento de longo prazo do parceiro. Tudo que jamais pode ser o foco no desenvolvimento de um novo negócio, em especial em tecnologia.

Os erros contundentes no modelo de gestão inevitavelmente começaram a se refletir, como sempre acontece mais cedo ou mais tarde, no desempenho esportivo. No Free Fire o Flamengo começou disputando a série A da LBFF3 em 2020. Já na fase seguinte, LBFF4, foi rebaixado para a série B em março de 2021. Para completar o desastre, na LBFF6 em setembro de 2021, foi rebaixado para a série C, a terceira divisão do Free Fire brasileiro. Tudo isso em apenas 4 etapas e em um intervalo de tempo de 1 ano.

Qualquer que seja a modalidade esportiva onde participa, o Flamengo precisa ter um comprometimento mínimo com o desempenho. Não é compatível com a marca aceitar rebaixamentos em sequência. O Flamengo falhou gravemente em não intervir imediatamente, uma consequência talvez do equívoco do modelo de gestão escolhido para seus esports. No mundo dos esports a bola também não entra por acaso.





...e Decisões Ruins Levam a Um Beco Sem Saída...

Apesar de alguns fatos positivos, como o tricampeonato do CBLOL Academy, a nova divisão de base do CBLOL brasileiro que sucedeu o antigo Circuito Desafiante e o sucesso esportivo na operação feminina de Wild Rift, os problemas na gestão da Simplicity continuaram a se acumular.

Desde fevereiro de 2022 haviam fortes rumores que a empresa estava buscando no mercado um comprador para sua operação LOL no Brasil. Finalmente em maio, houve o anúncio da venda de 20% (com opção de compra dos outros 80%) para a Los Grandes. A disputa do segundo slipt do CBLOL em 2022 já seria com o nome Flamengo Los Grandes, e a partir de 2023 a Los Grandes assumiria e o Flamengo deixaria de participar inteiramente

Com relação à questão da vaga no CBLOL vale à pena uma análise aprofundada. O Flamengo ingressou no CBLOL em 2018, subindo do Circuito Desafiante. Até aquele momento essa era a condição determinada de acesso para o torneio, em um formato semelhante ao que acontece no futebol.

Com o crescimento do CBLOL como ativo (para o que a visibilidade proporcionada pelo Flamengo contribuiu) a Riot resolveu mudar seu modelo de negócios em 2020. Para tanto, procurou os participantes comunicando a migração para uma liga fechada baseada em um formato de franquias, como o exemplo dos esportes profissionais americanos (NFL, NBA, NHL, MLS, etc.) e seguindo o formato já usado em outras ligas regionais de LOL.

O preço para a compra de uma vaga de franquia na época seria de R\$ 4 milhões para os já participantes e R\$ 4.4 milhões para novos entrantes. Na ocasião, a Simplicity pagou integralmente o valor de R\$ 4 milhões e adquiriu a franquia. Entretanto, isso só foi possível através de um processo complexo de application, já que havia mais interessados do que vagas e não havia garantia para os já participantes.



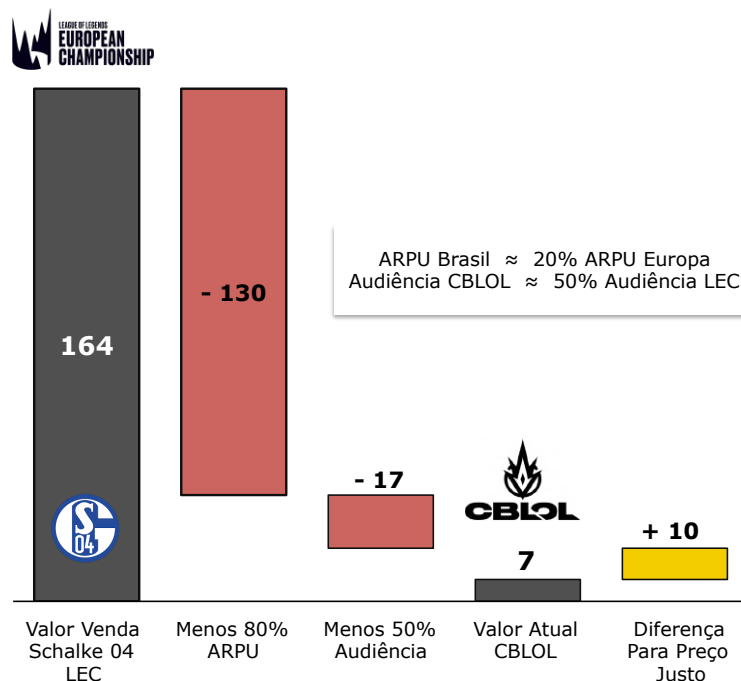


...Com Inevitável Prejuízo Para o Flamengo.

Não há nenhuma dúvida que o peso do nome Flamengo foi decisivo para o aceite do application e consequente liberação da vaga para venda à Simplicity, mesmo o Clube não tendo aportado financeiramente. Estimativas de mercado indicam que hoje essa vaga vale entre R\$ 6 e 8 milhões.

Embora seja difícil projetar preço justo, um bom exemplo foi oferecido pelo Schalke 04, que com problemas financeiros após rebaixamento na Bundesliga vendeu sua vaga no LEC (o CBLOL europeu) por € 31,54 milhões. Lembrando que o CBLOL hoje possui cerca de metade da audiência do LEC, e considerando ainda que a diferença de ARPU seja de pelo menos 5 vezes, poderíamos estimar que um slot no LEC valeria o equivalente a 10 vezes um no CBLOL. Seguindo esse raciocínio um slot no CBLOL valeria cerca de € 3 milhões, ou cerca de R\$ 17 milhões, R\$ 10 milhões a mais que o preço de mercado atual.

FIG. 20 – ESTIMATIVA PREÇO (R\$M)¹ DE EQUILÍBRIO DE UM SLOT NO CBLOL COM BASE NO PREÇO DE REFERÊNCIA NA LEC.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.
1 – Câmbio de Referência, Junho/2022.

Consequências



LIVE ON



Foto: Shutterstock.





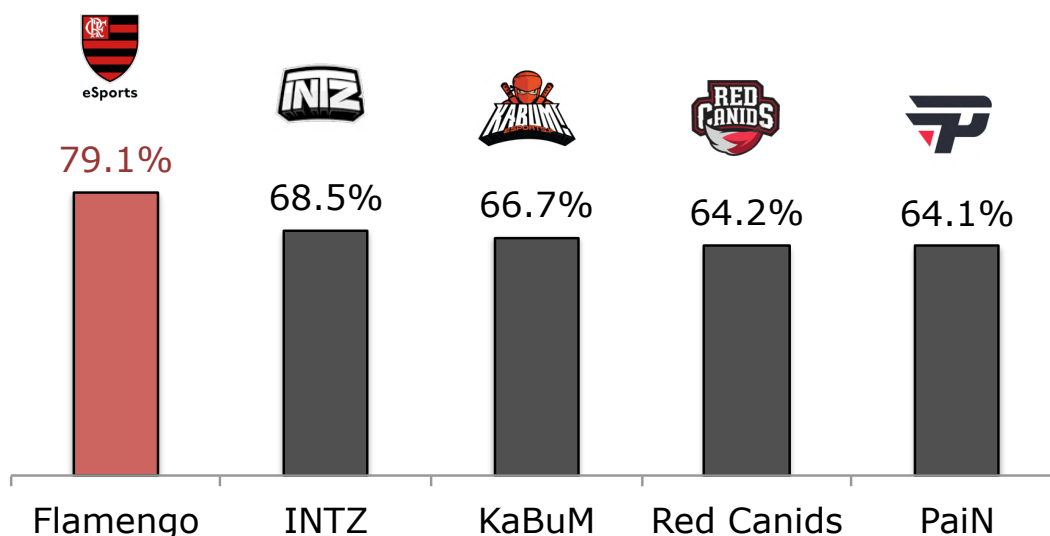
Na Saída, Uma Péssima Ideia e Timing.

Em linhas gerais é possível dizer que o Flamengo nos seus esports “transformou a limonada em limões”. Isto é, conseguiu transformar uma nova linha de negócios com potencial excepcional de crescimento, com potencial enorme de ampliação e aperfeiçoamento para seu posicionamento de marca, em um desastre gerencial que atingiu a reputação dessa marca de forma negativa.

A verdade é que enquanto houve um mínimo de equilíbrio de gestão os resultados foram muito bons, tanto esportivamente quanto em relação a brand awareness. Na Pesquisa Gamers de 2020, com apenas 2 anos competindo, a marca Flamengo já era citada como a mais conhecida dos times de esports brasileiros.

Em pouco tempo de existência, os esports rubro-negros deram uma importante contribuição em termos de brand equity para o Flamengo, expandindo a marca esportivamente e comercialmente.

FIG. 21 – PESQUISA TIMES MAIS CONHECIDOS DO ESPORTS BRASILEIRO, POR CITAÇÕES ESPONTÂNEAS - 2020.



Fonte: Pesquisa Gamers Brasil 2020.



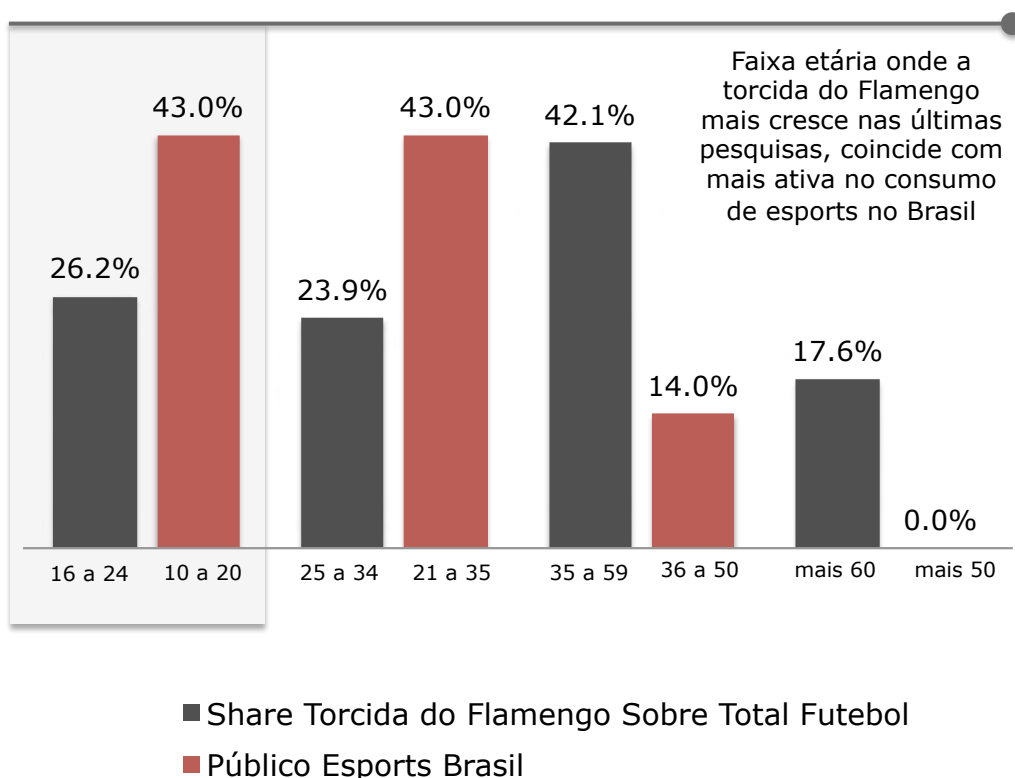


Uma Torcida Jovem Para um Mercado Jovem.

Outro aspecto que reforça a necessidade da continuidade do projeto de esports rubro-negro, é sem dúvida a questão etária. Já vimos que o perfil etário do fan de esports no Brasil é (como seria de supor) bastante concentrado nas faixas etárias mais jovens, com destaque para a faixa entre 10 e 20 anos de idade.

Se somarmos isso ao fato de que a torcida do Flamengo como um todo também tem alta concentração nas faixas mais jovens, tendo inclusive sido indicado na pesquisa mais recente, que a maior participação de rubro-negros sobre o total da torcida brasileira está exatamente na faixa entre 16 e 24 anos, podemos perceber que há uma óbvia sinergia. Uma oportunidade ideal para usar a base jovem da torcida para direcionar ao consumo de esports, e a base jovem de esports ao consumo da marca Flamengo como um todo.

FIG. 22 – SHARE TORCIDA FLAMENGO SOBRE O TOTAL, E PERFIL DO PÚBLICO DE ESPORTES NO BRASIL COMPARAÇÃO POR FAIXAS ETÁRIAS.





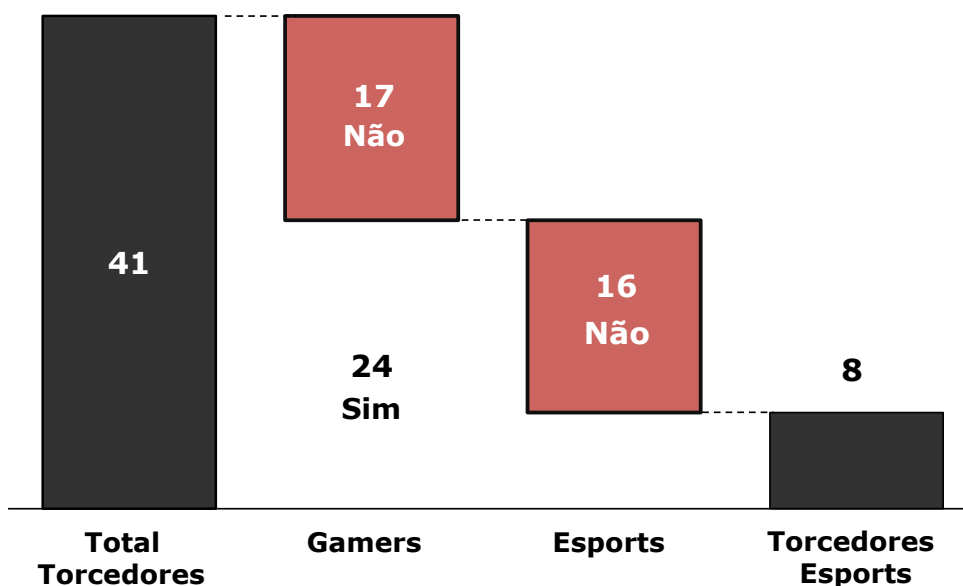
20% da Nação Rubro-Negra...

Uma eventual saída do Flamengo dos esports, após ter sido pioneiro e obtido inicialmente grande sucesso comercial e de marketing, em um momento onde essa indústria se aproxima de um novo salto comercial, é um verdadeiro desastre para o Clube, que precisa ser evitado a todo custo.

Além disso, é importante destacar o mercado potencial em esports específico do Flamengo, que hoje já é enorme. Assim, se aplicarmos conservadoramente apenas aos 24 milhões de rubro-negros gamers, o percentual médio nacional de 32% que acompanham esports, teremos um público rubro-negro que acompanha esports de 7,7 milhões de torcedores.

Esse número de rubro-negros que já acompanha esports corresponde a cerca de 20% da base total da torcida do Flamengo, 1 em cada 5 rubro-negros já consome esports em seu dia a dia.

FIG. 23 – TAMANHO DO MERCADO POTENCIAL CONSUMIDOR DE ESPORTS DO FLAMENGO, EM MILHÕES DE TORCEDORES.



Fonte: Pesquisa Sport Track, 2021, in Relatório Convocados 2021. XP Investimentos.



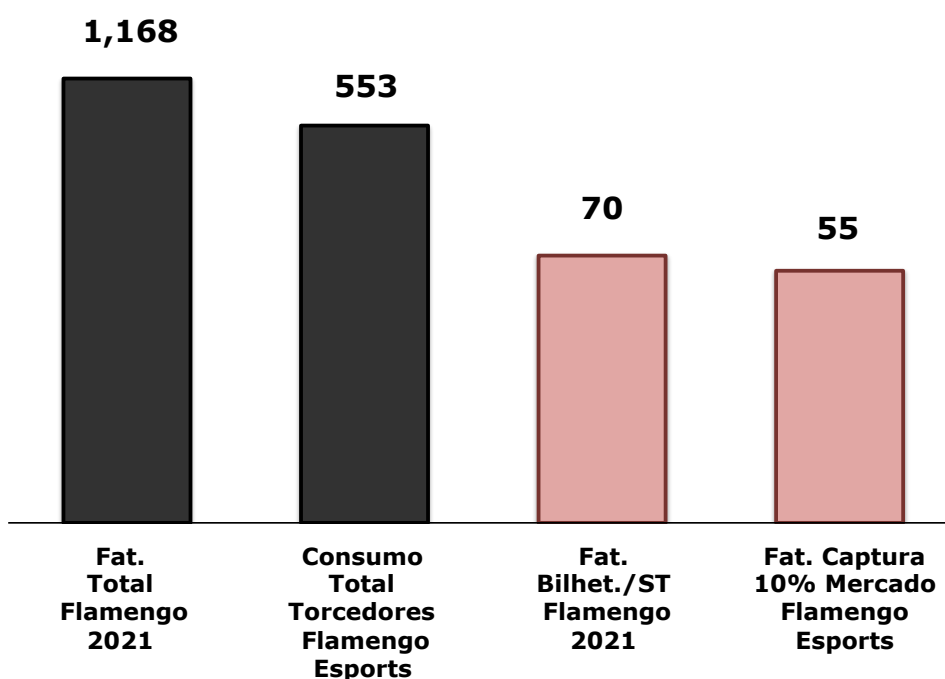


...e Um Mercado Potencial Enorme.

A partir dessa base, considerando-se o ARPU médio brasileiro da indústria de gaming, e conservadoramente utilizando apenas metade do valor (US\$ 14/ano), chegamos a um mercado potencial de US\$ 108 milhões. Isso equivale, no câmbio da data deste documento (R\$ 553 milhões), a metade faturamento total do Flamengo no exercício de 2021, cerca de R\$ 1,1 bilhões.

Esse seria o mercado potencial total de consumo em esports dos rubro-negros, como é hoje, com os consumidores que já existem e no padrão de consumo que já praticam. Obviamente que isso contempla todo o seu consumo. Não obstante, se o Clube capturasse apenas 10% desse total, já seria o suficiente para tornar os esports em uma de suas mais destacadas linhas de faturamento. Esse percentual de captura equivaleria a um faturamento anual da ordem de R\$ 55 milhões, próximo dos R\$ 70 milhões faturados pelo Clube em 2021 com bilheteria e sócio torcedor.

FIG. 24 – CENÁRIO DE FATURAMENTO ESPORTS FLAMENGO. PARA UMA CAPTURA DE 10% DO CONSUMO TOTAL – EM R\$ ANO.

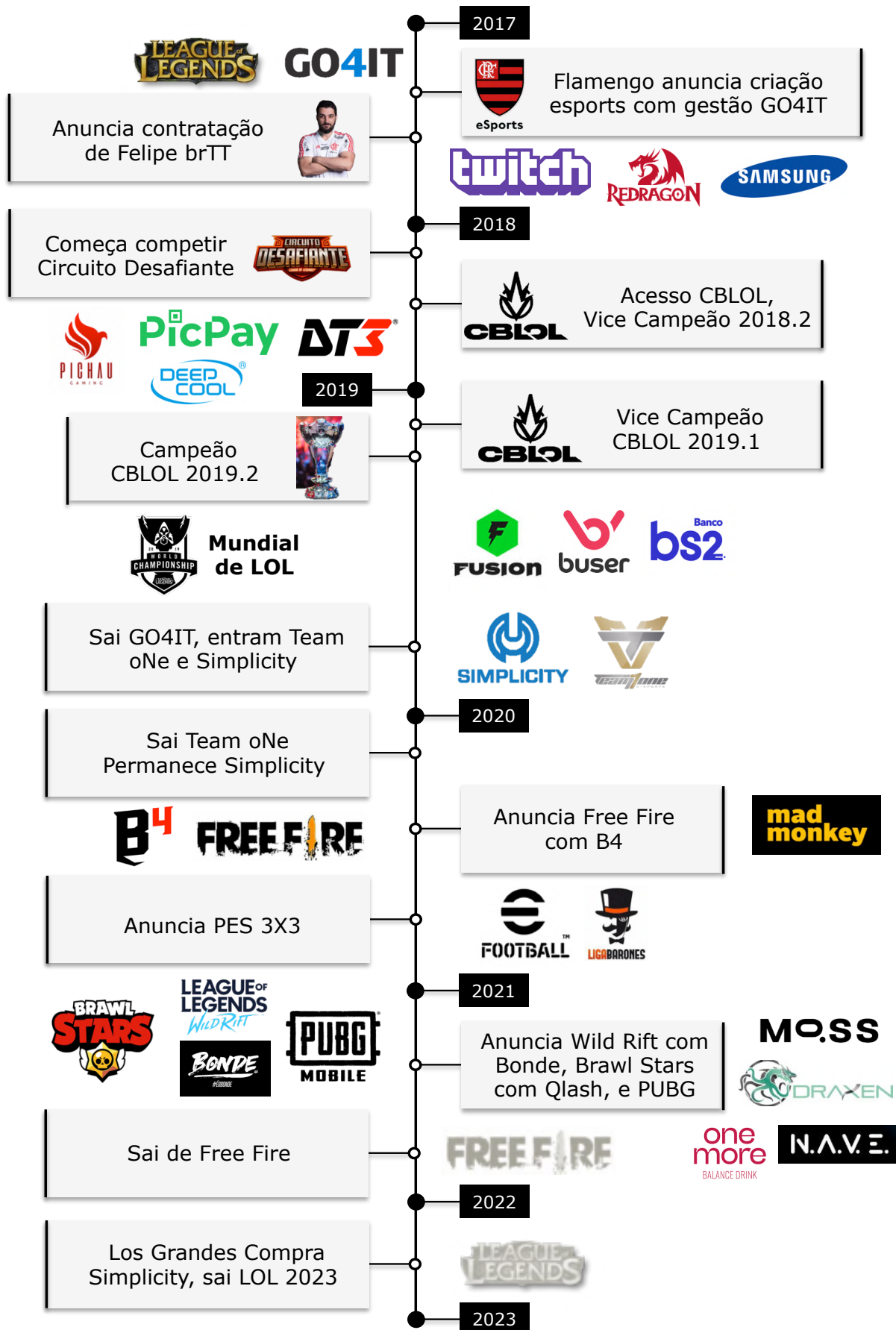


Fonte: Newzoo Global Games Marketing Report (ARPU).
Consumo total torcedores esports Flamengo = número de torcedores esports x ARPU.





Fig. 25 - Flamengo Esports 2017/2022.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.





OPORTUNIDADES

Evolução Do Mercado



Foto: Riot Games Brasil.



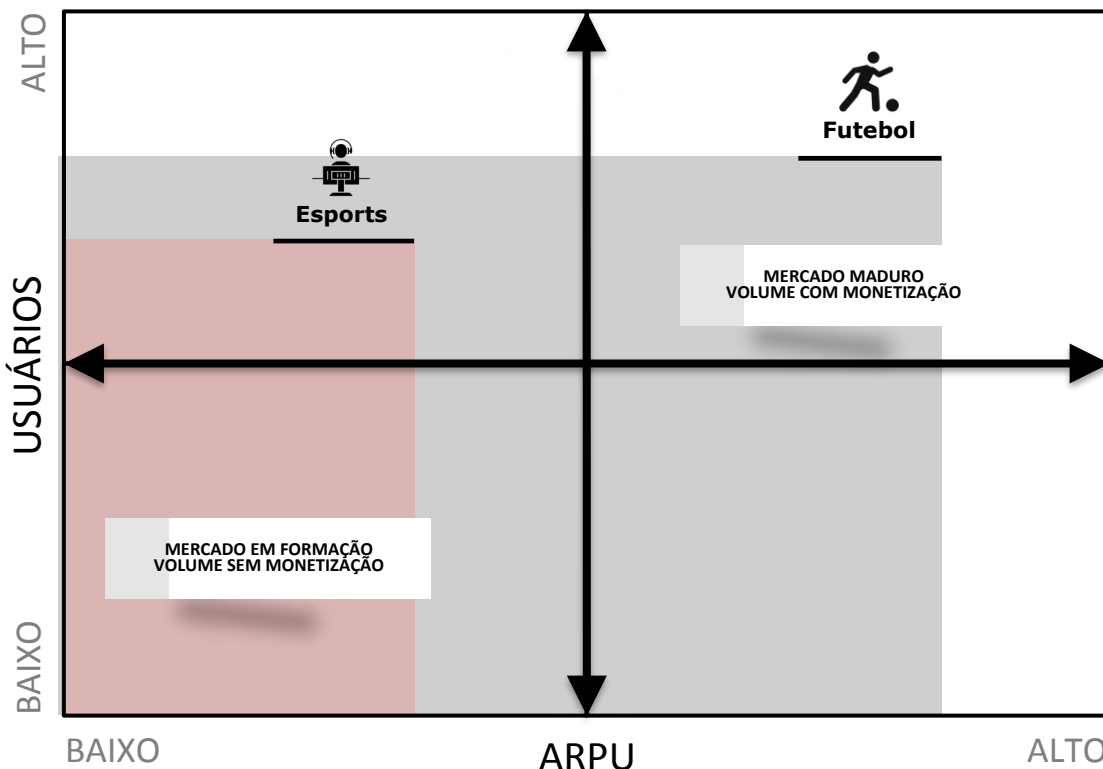


Para os Esports, Depois do Volume Vem a Monetização.

Na determinação da dinâmica de um mercado específico vários fatores exercem influência. Não obstante, pode-se dizer que a dinâmica geral é sempre função direta de 2 vetores: o número de usuários (consumidores) desse mercado; e a receita média por usuário (ARPU). Nos esports essa dinâmica não é diferente.

Uma comparação com a indústria do futebol, já madura, mostra que o mercado de esports, ainda em estágio inicial de amadurecimento, já mostra uma impressionante penetração em termos de número de usuários. Porém não há ainda um modelo de negócio amadurecido, o que se traduz em uma receita por usuário muito menor que a do futebol. Entender a perspectiva de evolução dos vetores usuários e ARPU, nos permite projetar a evolução do mercado e, a partir disso, propor estratégias de monetização eficientes.

FIG. 26 – MATRIZ DE MATURIDADE DE MERCADO. FUTEBOL X ESPORTS
USUÁRIOS X RECEITA POR USUÁRIO (ARPU)



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras. Adaptado de Outfield – “Esports, a revolução dos games competitivos na indústria esportiva”.



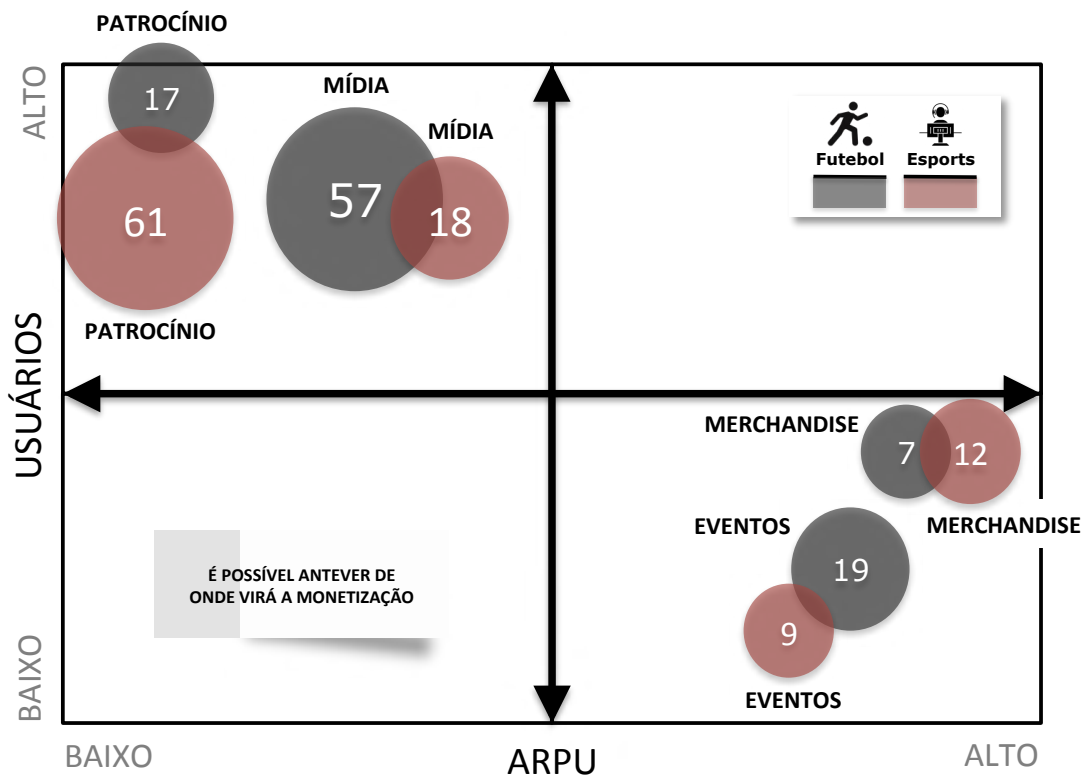


E ao Monetizar, Já é Possível Prever Onde.

Outro ponto importante é que o estágio da indústria além de influenciar o nível de receita geral, também tem impacto direto sobre a composição de receitas. No caso de esports por exemplo, um nível de desenvolvimento mais avançado em termos de número de usuários do que de ARPU, influencia decisivamente no peso desproporcional (61%) que a linha patrocínios tem na composição da receita total da indústria. E isso fica claro comparando com o número no futebol (17%), onde o ARPU já está em outro estágio de maturidade.

Em que pesem diferenças nos modelos de negócios entre as modalidades, essa e outras distorções (mídia, eventos, etc.) tendem a desaparecer com ampliação nos esports da receita por usuário. Eventos e mídia (menos) devem crescer significativamente.

**FIG. 27 – MATRIZ USUÁRIOS X ARPU
COMPARAÇÃO ¹FUTEBOL X ²ESPORTS
SHARE % RECEITA TOTAL**



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.
1 – Futebol: Composição das Receitas Clubes Brasileiros 2019, Relatório Itau.
2 – Esports: Breakdown da Receita Global 2022, Newzoo.

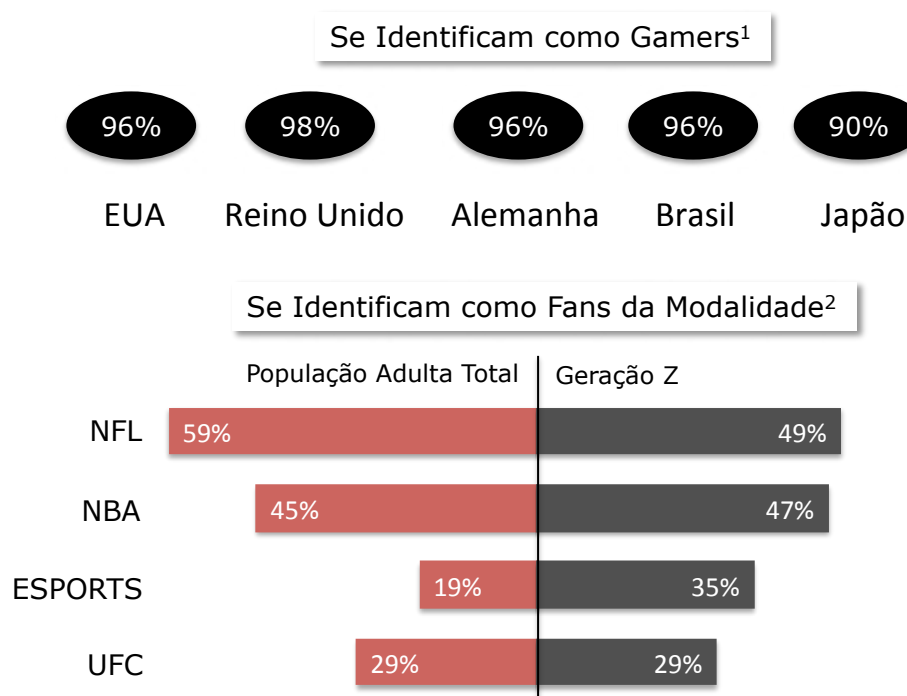


O Mercado Consumidor Está à Caminho.

Se há um fator que indica a tendência forte de crescimento dos esports como indústria nos próximos anos, é o demográfico. Composta pelos que nasceram a partir de 1995 até 2010 (hoje entre 13 e 27 anos), a “Geração Z” começa a ganhar peso no mercado a medida que envelhece e passa a controlar diretamente sua vida financeira e conseqüentemente sua decisão de compra.

Essa é uma geração que tem hábitos de consumo de entretenimento muito diferentes das anteriores. Em relação ao universo gamer, praticamente todos se identificam e possuem hábito de jogar pelo menos 11 horas por semana. Esse patamar de consumo se traduz também por uma preferência pelos esports, frente aos esportes tradicionais. A medida que essa geração passe a ocupar o protagonismo no mercado de consumo, é inevitável que seus hábitos induzam uma maior oferta de produtos e serviços do universo gamer, com impactos no ARPU e no mercado anunciante/patrocinador.

FIG. 28 – GERAÇÃO Z - % DOS QUE SÃO GAMERS, E FANS DE MODALIDADES ESPORTIVAS.



Fonte: 1 – Digital Mídia Trends, 16ª edição, 2022.
2 – Pesquisa Morning Consult, EUA, 2020.



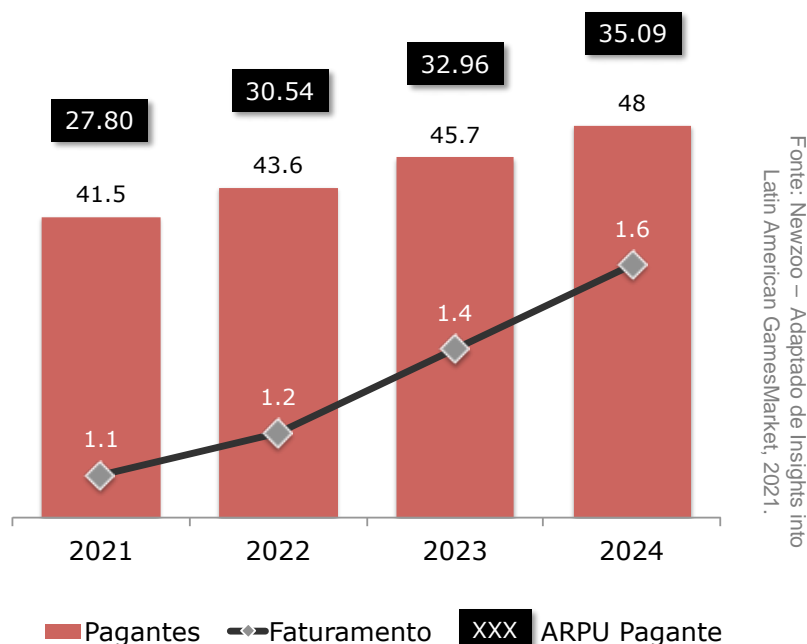


Como Dito Antes, Mobile é Solução.

Nesse ponto é importante entender o segmento de mobile dentro da indústria de gaming no Brasil, e o papel cada vez mais relevante que terá nos próximos anos para o crescimento dos esports no país. O mercado brasileiro de mobile gaming responde por apenas 1.2% do mercado mundial. Apesar disso, é um dos mercados mais dinâmicos do mundo, respondendo por 47% do total da indústria de gaming no país e, ainda assim, com perspectivas agressivas de crescimento.

As projeções de crescimento ao ano (CAGR) entre 2021 e 2024 são de 5.14% apenas para seus usuários pagantes. Mais importante, 8.74% ao ano para o gasto médio por pagante (ARPU). Ou seja, não apenas esse mercado crescerá mais rápido que a média mundial, mas com o gasto médio por usuário crescendo ainda mais. Isso é particularmente importante quando analisamos o impacto gerado pela chegada do 5G ao Brasil e seus desdobramento para a indústria de gaming.

FIG. 29 – MERCADO BRASILEIRO DE MOBILE GAMING. PROJEÇÃO PARA NÚMERO DE PAGANTES (MILHÕES), FATURAMENTO TOTAL (BILHÕES DE US\$), E ARPU POR PAGANTE ANO (US\$), 2021/2024.





Com o 5G o Fim da Diferença Entre Mobile e PC/Consoles.

É importante não confundir a evolução para o 5G com a de gerações anteriores como 3G e 4G. Trata-se de um salto enorme em termos de tecnologia. Tecnicamente o 5G impacta a qualidade das conexões (mais rápidas/menos latência) e sua confiabilidade (mais estáveis).

Para a indústria de gaming, o impacto virá na viabilização de novas plataformas como o cloud gaming, novos tipos de jogos antes só disponíveis em pc/consoles, e novos formatos de gameplay, com video chatting entre os usuários, estatísticas em tempo real, ecommerce integrado, etc.. Tudo isso gera duas consequências principais. Uma direta, que é o surgimento de novas formas de monetização e modelos de negócios, como o pay to play (P2P) e revenue share de receitas de ecommerce, por exemplo. Mas principalmente, indiretamente no gradual desaparecimento da diferença entre mobile e as plataformas consideradas premium (consoles/pc), com consequências importantes especialmente para mercados onde o mobile é dominante, como o brasileiro.

FIG. 30 – IMPACTO DO 5G NO MERCADO DE MOBILE GAMING.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



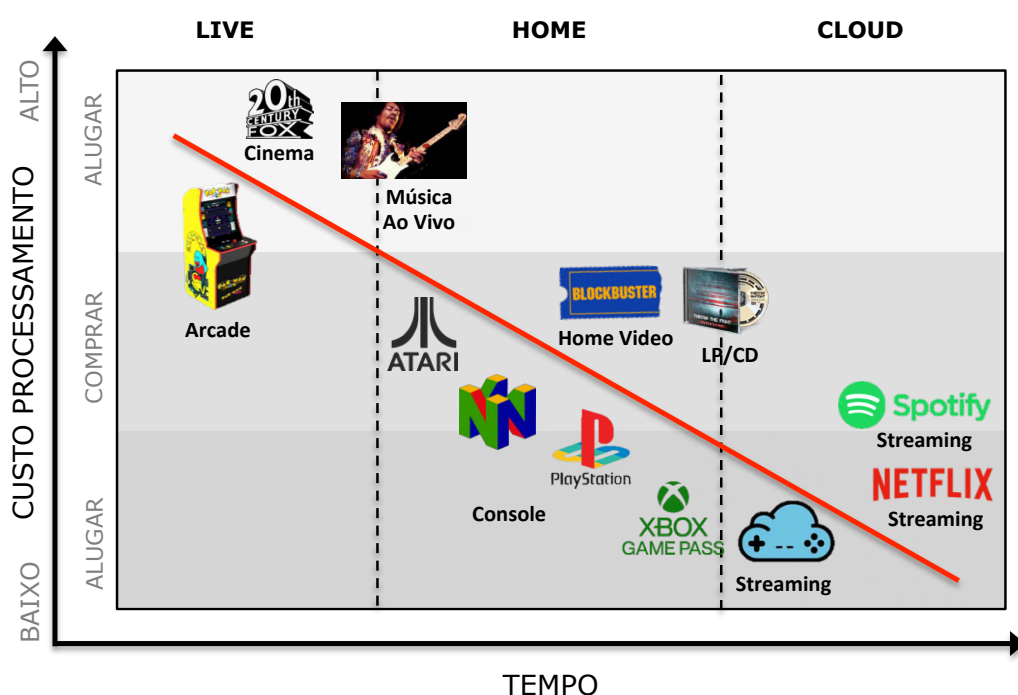


A Revolução Streaming Chega ao Gaming.

O maior impacto causado na indústria de gaming pela introdução do 5g será o surgimento de cloud gaming de alta qualidade e preços competitivos. Jogos “na nuvem” consistem em levar para um servidor online todo o processamento e armazenamento do jogo, e através de uma conexão com baixíssima latência (5G) permitir ao hardware do usuário ser apenas um controle periférico. Inclusive no caso de telefones celulares, que assim passariam a reproduzir com a mesma qualidade jogos highend (AAA), hoje só possíveis em consoles/pcs.

O surgimento do jogo multiplayer de alta qualidade por streaming (cloud) irá provocar uma revolução em gaming semelhante a ocorrida em outros segmentos do entretenimento, como música e filmes. Para os esports, em especial em regiões onde menor poder aquisitivo impede maior penetração de consoles/pcs (Brasil), será a oportunidade para inclusão de grande quantidade de novos usuários, hoje excluídos, com desdobramentos em todas as linhas de receita.

FIG. 31 – EVOLUÇÃO MODELO DE NEGÓCIO ENTRETENIMENTO. MÚSICA X FILMES X GAMES.



Fonte: Adaptado de Citi - GPS Global Perspectives, "Video Games: Cloud Invaders".



Um Ponto de Inflexão à Frente.

Naturalmente que todos os vetores citados não causam efeito imediato. As transformações nos hábitos de consumo das gerações mais novas, e o fato de ser inevitável que esse hábitos se tornem dominantes na sociedade à medida que essas gerações amadureçam e tomem o protagonismo no mercado, não mudam o fato de que isso se dá paulatinamente. São necessários muitos anos até que essa transformação se complete, mas por outro lado já podemos, e poderemos, sentir isso acontecendo imediatamente.

Com relação à migração do modelo de negócio gaming da era do hardware em casa para a era da nuvem, esse também parece ser um processo inevitável, mas igualmente paulatino. Nas indústrias de vídeo e música foi preciso mais de uma década, desde a introdução dos primeiros modelos baseados na nuvem até o protagonismo. O cloud gaming já opera comercialmente há vários anos, mas ainda limitado pela tecnologia de redes móveis. E o próprio 5G possui uma curva de introdução paulatina, já que depende de grandes investimento em infraestrutura para ser viável.

De qualquer maneira, nossa percepção é que estamos nos aproximando rapidamente de um ponto de inflexão na curva de desenvolvimento da indústria de gaming. Mudança de hábitos de consumo da sociedade e disrupção no modelo tecnológico irão inevitavelmente levar a indústria de gaming a outro patamar. E isso começará a ser sentido em breve.

O impacto nos esports é igualmente inevitável. Mais consumidores, mais modelos de negócio, mais oportunidades de monetização, maior ARPU, maior interesse do mercado anunciante/patrocinador, etc. Nesse contexto, o mercado brasileiro, embora menos importante globalmente em termos de receita (refletindo o ARPU), é estratégico em função da quantidade potencial de consumidores e deve ter papel de destaque no que está por vir.



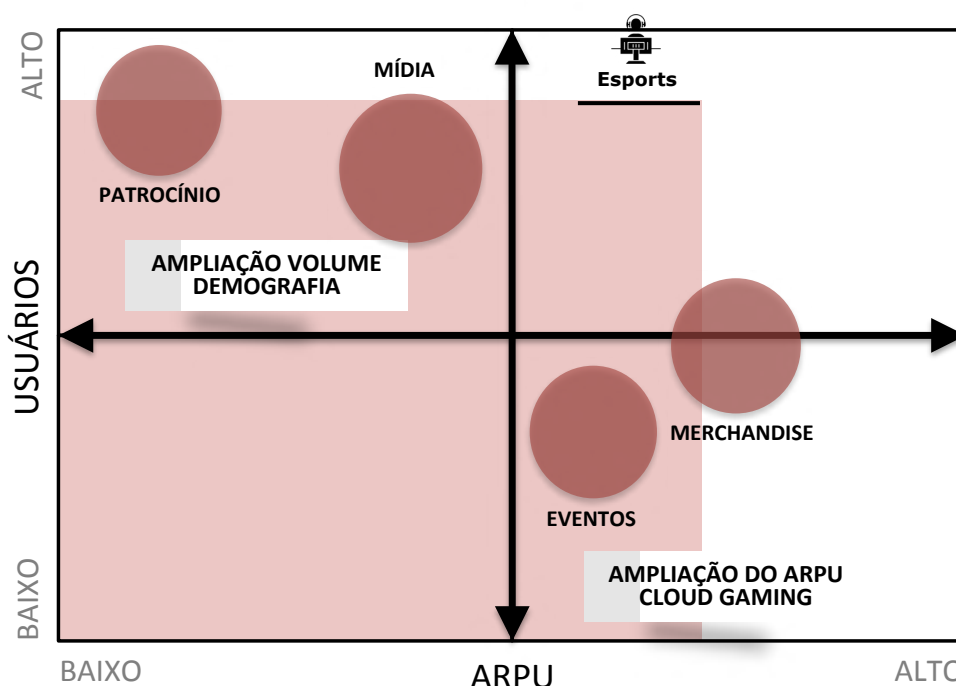
Um Mercado Maior e Melhor.

Em termos práticos, para o esports brasileiro, a combinação de todos os fatores analisados, somados a alguns outros, notadamente o surgimento de novas tecnologias como o blockchain (e seu ecossistema) e o metaverso, sinalizam um quadro de forte crescimento, tanto em número de praticantes/fans, quanto no gasto médio por usuário (ARPU).

De um modelo inicialmente concentrado no volume, mas limitado no ARPU, o mercado brasileiro irá evoluir para uma ampliação do volume, mas em especial, para um forte crescimento nas receitas por usuário. O mercado vai crescer em tamanho e em qualidade.

Finalmente, essa evolução deve fazer com que o breakdown das receitas de esports se aproxime mais da média dos esportes tradicionais, com patrocínio perdendo peso (embora crescendo em valor) e, eventos e especialmente merchandise, ganhando importância para a composição total da receita.

FIG. 32 – VISÃO DA EVOLUÇÃO MERCADO DE ESPORTS BRASIL, TAMANHO E BREAKDOWN DE RECEITAS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Forma de Atuação

Foto: Divulgação Flamengo Esports.



Flamengo Sem Fronteiras — Flamengo Gaming e Esports, Julho 2022

CAMPEÃO

70
CBL OL ACADEMY 2021



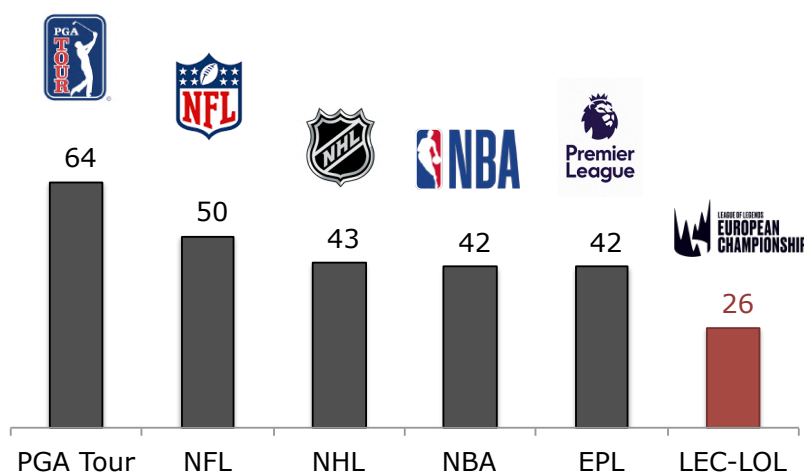
Uma Questão de Diversificação.

Em linhas gerais, como já visto, clubes de futebol investem em esports por diferentes razões. Há claro motivações básicas que são comuns a todos, por serem característica intrínsecas desse mercado. Por exemplo a concentração muito maior de fans do sport na faixas etárias mais baixas. Esse é um estímulo e bônus para qualquer time profissional das modalidades tradicionais investir em uma extensão em esports. Há também a questão da diversificação geográfica. Esports são particularmente populares na Ásia, onde a população é consumidora intensiva de tecnologia. Para times com pretensões de internacionalização de suas marcas, e interesse especial no mercado asiático, sem dúvida trata-se de um bom veículo para tal.

Mas para além de questões demográficas (de viés de marketing), há razões comerciais para a expansão para os esports. A introdução à modalidade dá acesso imediato a novos consumidores, muitos desvinculados do futebol e que não podem ser atingidos por estratégia de comunicação baseadas apenas nele.

E não apenas consumidores, mas todo o universo de parceiros/anunciantes/patrocinadores endêmicos, ou mesmo de setores não endêmicos, mas cuja estratégia de atuação alcance os esports, porém não o futebol.

**FIG. 33 – MÉDIA DE IDADE DO FAN.
LIGAS TRADICIONAIS X EUROPEAN CHAMPIONSHIP LOL (LEC).**



Fonte: CSM.

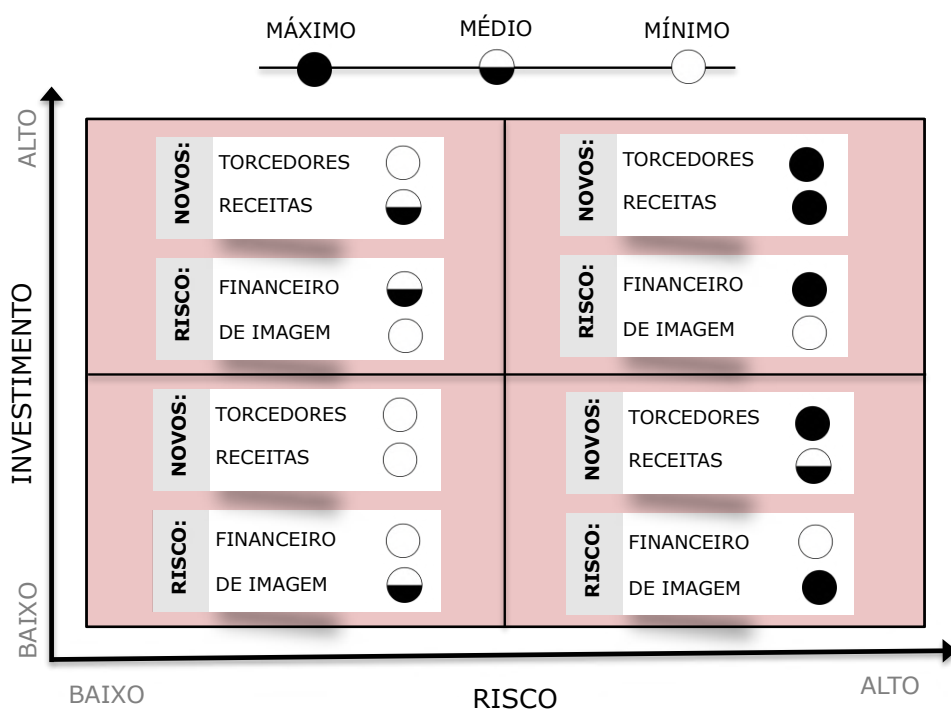


Risco e Investimento, Os Vetores Estratégicos Básicos.

Uma análise das diferentes estratégias dos clubes de futebol ao investir e esports pode ser feita segundo dois fatores: risco; e investimento. Risco refere-se a quão diversificado é o escopo de atuação do clube em esports. Nesse contexto, baixo risco é investir em modalidades análogas ao futebol, como obviamente efootball (FIFA/PES), ou mesmo modalidades com gameplay baseado nele (Rocket League), com público muito semelhante. Risco mais alto, por outro lado, consiste em investir em modalidades de esports totalmente desvinculadas do futebol (LOL, Dota, Fortnite, etc.), com público e cultura totalmente diferentes.

Já investimento diz respeito ao comprometimento do clube com os recursos necessários para investir em esports. Se o fará com recursos próprios, com compartilhamento com parceiros, ou mesmo com recursos inteiramente financiados por terceiros. O investimento também é impactado pela escolha da modalidade, já que as de maior visibilidade possuem custos de entrada e gestão muito maiores.

FIG. 34 – TIMES DE FUTEBOL E ESPORTS, ESTRATÉGIAS. POTENCIAIS OPORTUNIDADES E RISCOS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

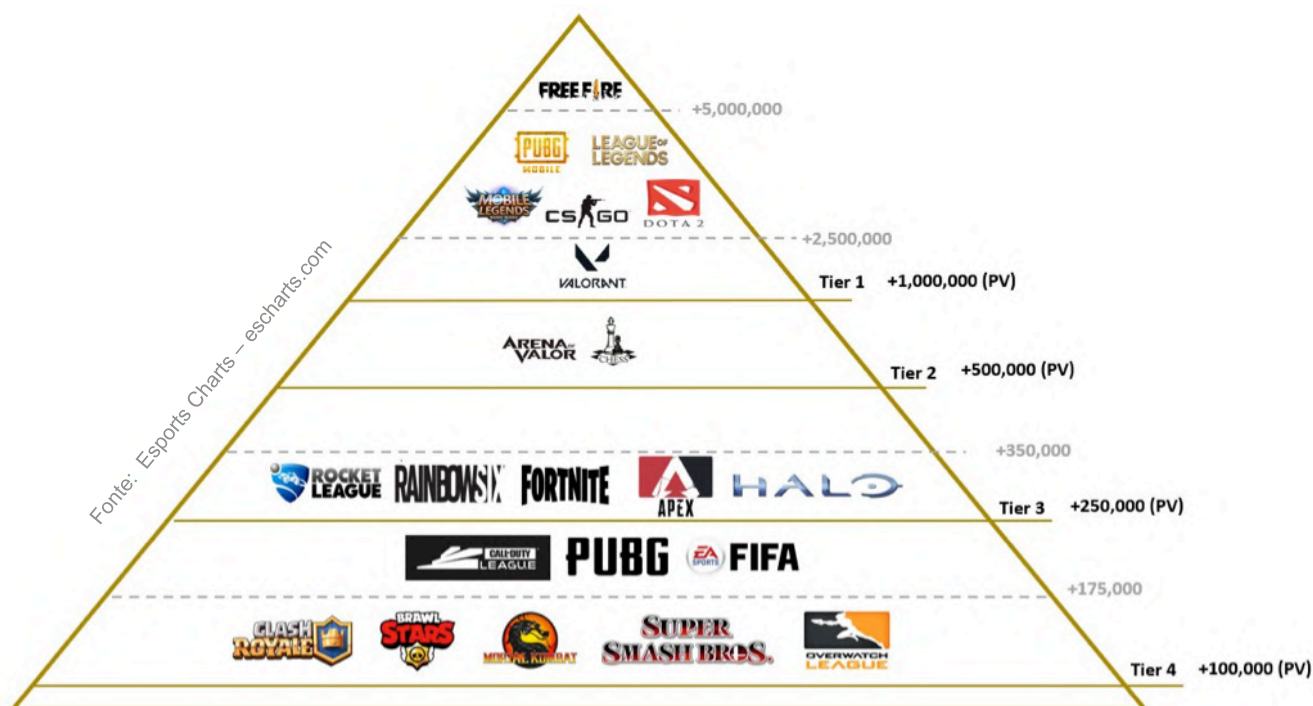


Para Maior Retorno, Maior Risco.

Assim sendo, para um time de futebol que ingressa nos esports, o vetor risco está associado à diversificação de modalidades. De modo geral, nesse caso uma estratégia de baixo risco seria investir apenas na criação de um time de efootball (FIFA/PES), ou algo análogo como Rocket League. Baixo risco porque os públicos são muito próximos e o nível de aceitação será certamente muito alto. Há porém, um problema nessa estratégia. Além da limitação imposta pelo fato de não se estar de fato abrindo novas fronteiras em termos de público alvo e receitas, FIFA (maior modalidade competitiva do gênero efootball) é esporte de nicho, não ultrapassando o tier 3 em termos de visibilidade dentre as modalidades.

Uma estratégia que, de fato, implique em aumento de visibilidade, novos públicos e oportunidades comerciais, deverá forçosamente incluir modalidades de tier 1. Isso impõe riscos naturalmente mais altos, inclusive de imagem (que entretanto podem ser mitigados).

FIG. 35 – ESPORTS MODALIDADES – TIERS DE AUDIÊNCIA EM PEAK VIEWERS (PV), ACUMULADO JANEIRO A DEZEMBRO 2021





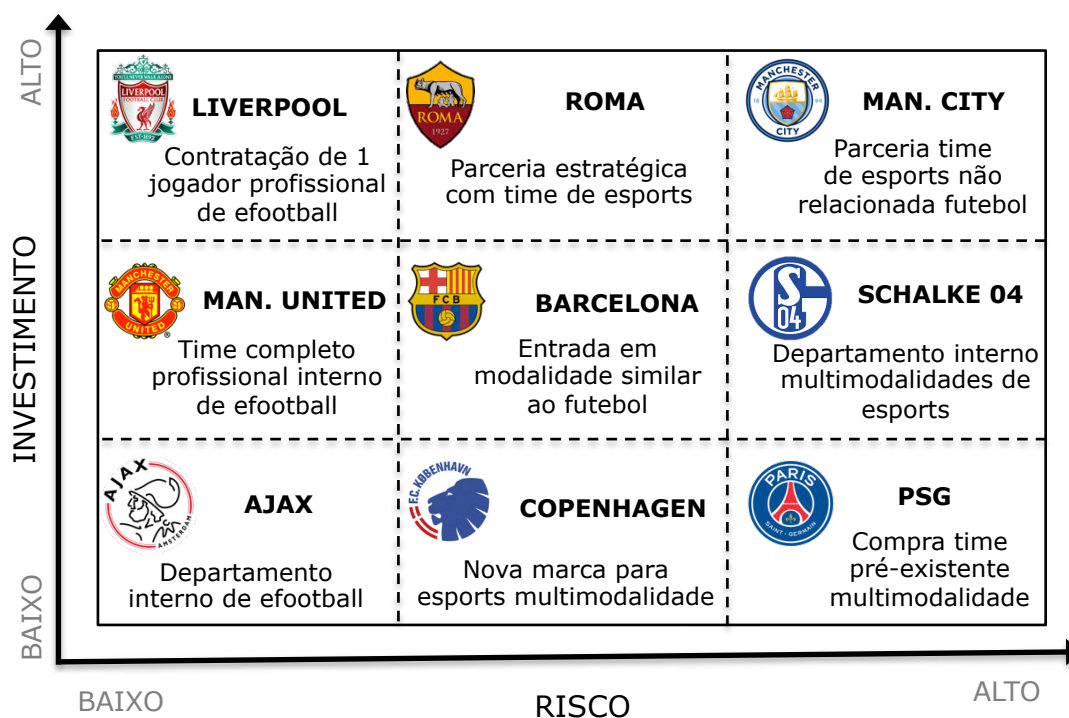
No Investimento a Tendência é o Meio Termo.

4

Já o vetor investimento está relacionado à origem dos recursos necessários para a implementação da estratégia nos esports, seja ela de efootball, seja de multimodalidades. Existem uma infinidade de composições de investimento diferentes. Variando desde o funding totalmente feito com recursos do próprio clube, através da criação do zero (Schalke 04), ou compra de equipe de esports pré-existente (PSG) e gestão integral do clube, até a terceirização integral do departamento (Flamengo atual), com o clube recebendo uma participação sobre os resultados, mas sem ingerência em sua gestão.

Não há um modelo certo ou errado, mas no geral a maioria dos clubes vem adotando soluções intermediárias, onde parceiros fazem boa parte do investimento (cada vez mais alto para se montar uma equipe, especialmente tier 1), mas o clube retém participação integral na gestão, podendo administrar melhor riscos de imagem e financeiros, garantindo o acesso direto aos dados de CRM coletados e aos canais de comunicação com os torcedores.

FIG. 36 – TIMES DE FUTEBOL E ESPORTS. ESTRATÉGIAS ADOTADAS SEGUNDO RISCO X INVESTIMENTO



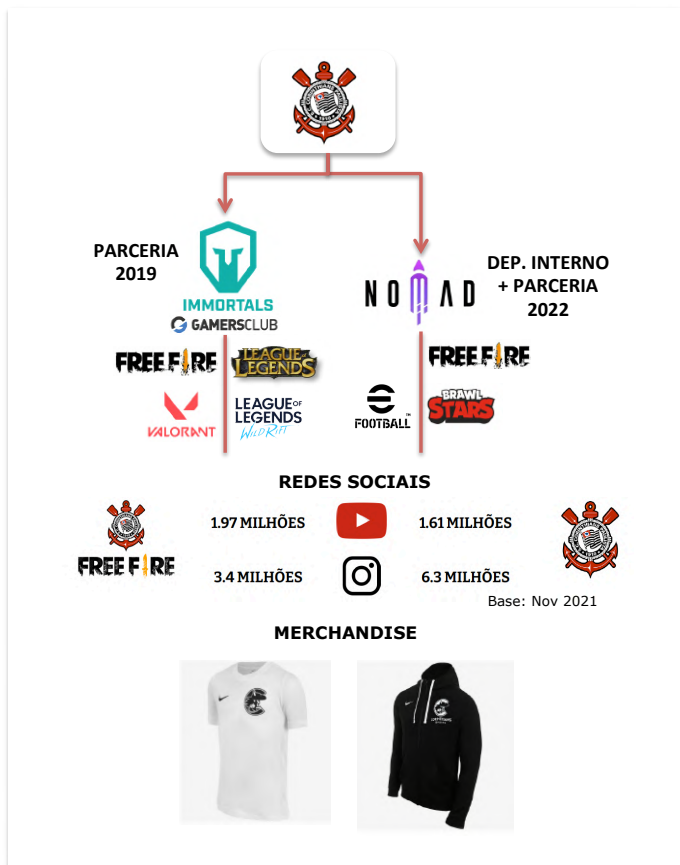
Fonte: Football Benchmark, "The Digital Playing Field" 2020.





Outros Clubes Brasileiros.

FIG. 37 – PROJETOS DE ESPORTS NO FUTEBOL BRASILEIRO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



ALGUNS OUTROS PROJETOS BRASILEIROS



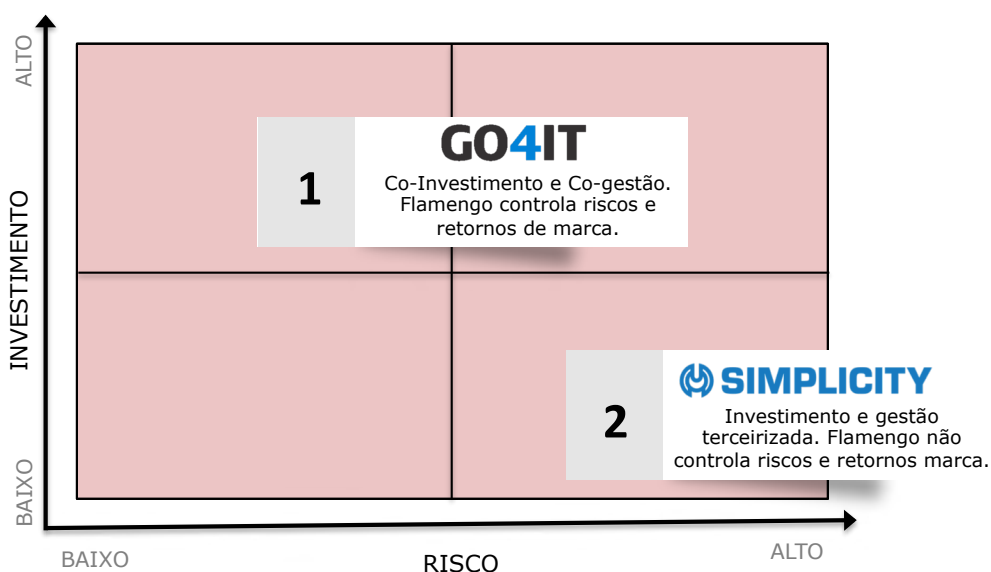


No Flamengo, o Pior Modelo Possível...

Quando aplicamos o conceito da matriz de análise risco/investimento, aos modelos adotados pelo Flamengo para a gestão de seu departamento de esports, algumas conclusões podem ser obtidas. Inicialmente o modelo adotado no início do projeto, que tinha a Go4It como parceira, era baseado em uma filosofia de cogestão. Isto é, o Clube retinha o comando da operação em termos de marketing e acompanhava de perto a gestão do parceiro na parte técnica. Além disso o investimento também era compartilhado. Dessa forma era possível para o Flamengo manter o controle da direção do projeto, além da melhor perspectiva de ganho de longo prazo.

A troca do parceiro para a Simplicity determinou também a migração para um modelo radical de terceirização, onde em troca de uma garantia mínima e royalties o Clube abriu mão inteiramente de acompanhar a gestão. Dessa forma, além de apostar em um modelo de negócio que limita fortemente os ganhos no longo prazo (erro estratégico grave em se tratando de um negócio com o perfil dos esports), o Clube se expôs ao de risco de imagem que eventualmente atingiu sua marca.

FIG. 38 – MATRIZ RISCO X INVESTIMENTO APLICADA AO MODELO FLAMENGO ESPORTS. GO4IT X SIMPLICITY.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.





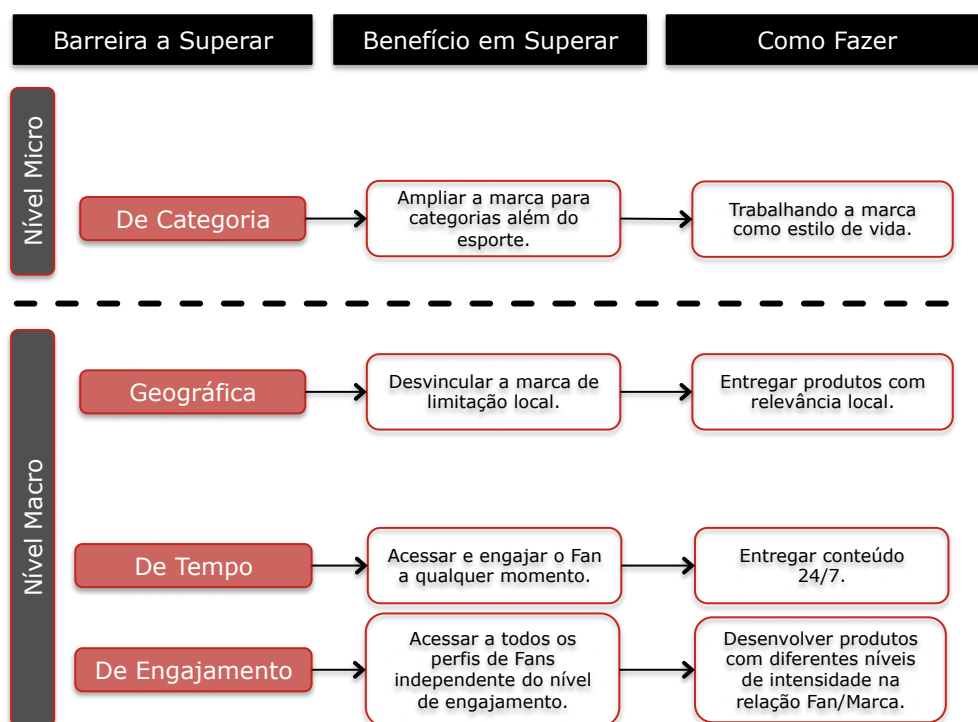
...Que Pede Uma Mudança Urgente.

Acreditamos que no estágio de maturação onde se encontra a indústria dos sports, a estratégia adotada pelo Clube na modalidade deva responder muito mais a uma lógica de marketing, do que comercial. Claro que antevendo oportunidades comerciais posteriores de monetização, à medida que o mercado amadureça.

De fato, os sports se encaixam perfeitamente na estratégia proposta por nós em nosso PDG 2022/2024, no que tange ao objetivo estratégico de superar as barreiras de marketing que limitam a expansão da marca e sua eventual amplitude comercial. Os sports atacam inequivocamente, no mínimo, 4 das 6 barreiras (categoria, geográfica, de tempo e de engajamento).

Nesse contexto, acreditamos que o modelo ideal seria de cogestão, já que o desenvolvimento de expertise totalmente interna cobraria custo alto de timing e investimento. Não obstante, é fundamental que o Clube em nenhuma hipótese, por tudo aqui exposto, abra mão do protagonismo na condução da estratégia de longo prazo.

FIG. 39 – MODELO IDEAL DE GESTÃO FLAMENGO ESPORTS NO CONCEITO DAS 6 BARREIRAS DE MARKETING A SUPERAR.



Fonte: Flamengo Sem Fronteiras, Plano de Governo 2022/2024.



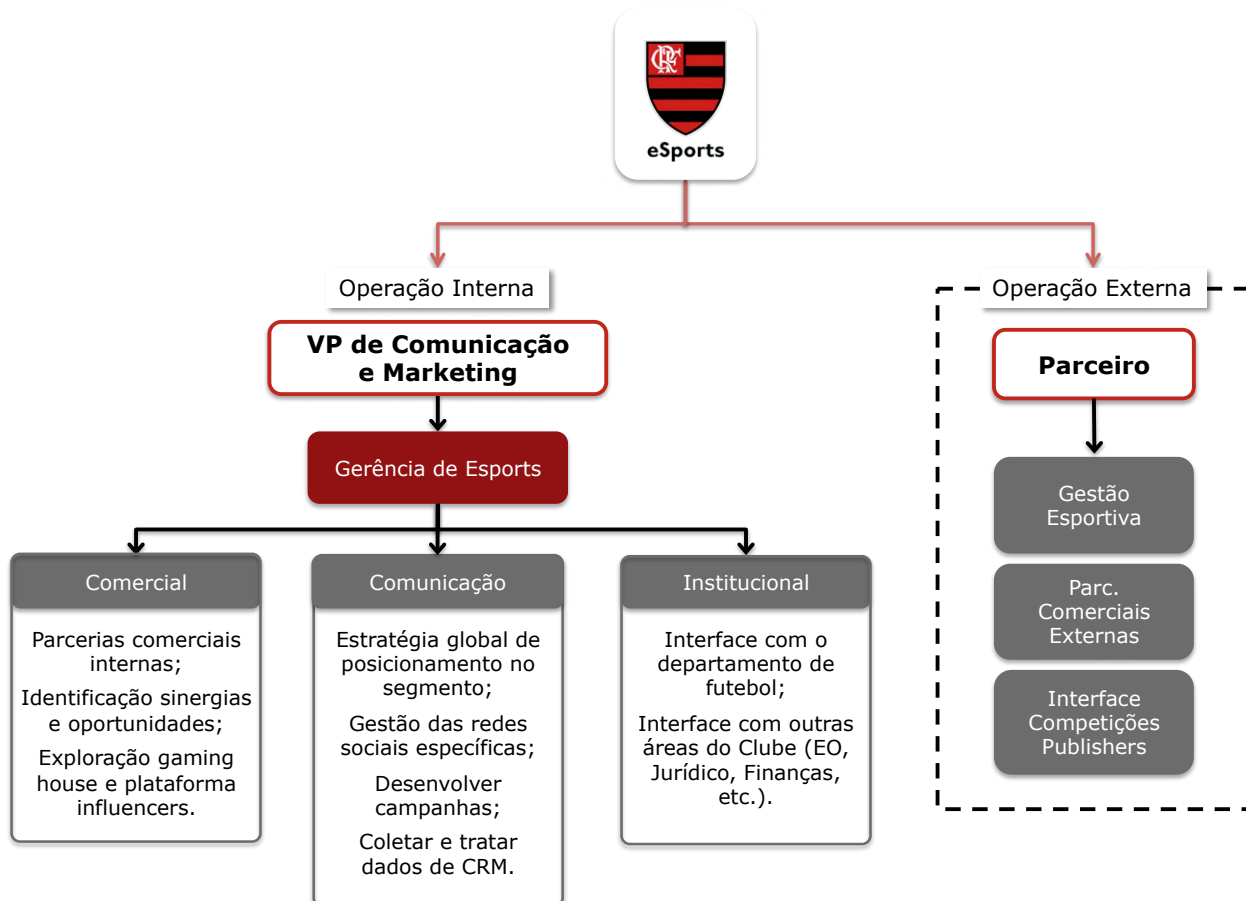


A Volta do Protagonismo Rubro-Negro Em Seu Próprio Esport.

Em um modelo de cogestão, onde o Clube minimiza seus investimentos mas não abre mão dos vetores estratégicos, é fundamental manter controle sobre 3 itens principais: Comunicação – responsável pela estratégia de branding, comunicação com torcedores e inteligência; Comercial – responsável pela identificação de sinergias internas e estratégias cruzadas com parceiros do Clube, além de explorar ativos como influencers e gaming house; e Institucional – que faz a interface com os outros departamentos do Clube, para garantir o bom andamento das ações implementadas.

De qualquer maneira, para que qualquer estratégia funcione, é fundamental dar autonomia controlada ao time interno, evitando interferências políticas e, principalmente, dando aos esports no Clube a prioridades e atenção que merecem ter.

FIG. 40 – GERÊNCIA DE ESPORTS FLAMENGO, ESTRUTURA PROPOSTA



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Infraestrutura



Foto: SporTV.





O Conceito de Gaming Houses...

4

Em qualquer modalidade esportiva profissional moderna a questão da estrutura de preparação é fundamental. O esporte competitivo cada vez mais é decidido por pequenos detalhes, segundos, milímetros. Nos esports isso não é diferente e a estrutura de preparação também desempenha um fator chave.

Nos esports essas estruturas são de dois tipos: as gaming houses; e os gaming offices. Gaming houses são estruturas de treinamento onde os atletas também residem. Em gaming offices, por sua vez, os atletas retornam para suas casas após o treinamento, como ocorre nos CTs futebol.

Ambos podem funcionar em casa adaptada, ou mesmo em um imóvel construído especificamente para isso. No primeiro exemplo grandes casas existentes são alugadas e adaptadas, com custo de algumas dezenas de milhares de reais por mês, ou mesmo compradas ao custo de alguns milhões. No segundo caso, mais comum fora do Brasil, estruturas de grande porte construídas especificamente podem custar dezenas (ou centenas) de milhões. A construção da gaming house da 100 Thieves, em Los Angeles, custou por exemplo US\$ 146 milhões.

FIG. 41 – GAMING HOUSES/GAMING OFFICES – EXEMPLOS DE ESTRUTURAS DE PRIMEIRA LINHA FORA DO BRASIL: TSM; EDG; 100 THIEVES; GEN G.



Fonte: Divulgação.





...e a Versão Brasileira.

4

No Brasil normalmente o modelo adotado, seja para gaming house seja para gaming office, é o da adaptação de um imóvel residencial, as chamadas “mansões” dos times. Essa é uma solução que passa muito longe do ideal. A lógica do modelo de gaming house é oferecer uma estrutura perfeita para a preparação, hospedagem, socialização entre os atletas, além da estrutura ótima para o relacionamento com parceiros comerciais e a produção de conteúdo. Estruturas projetadas para isso, como da TSM em Los Angeles, possuem salas de imersão com isolamento acústico, estúdios profissionais de produção de vídeo com pé-direito e acústica adequada, mini arenas internas para patrocinadores, academias, além de separar espaços para cada atleta garantindo total privacidade e conforto. Isso dificilmente é possível fazer em um imóvel residencial adaptado.

Assim sendo, mesmo as estruturas no Brasil mais “luxuosas”, não são funcionais, não atendem ao objetivo básico que é garantir as melhores condições de treinamento, socialização, descanso e ativação comercial. Servem, quando muito, como ferramentas de marketing, ou nem isso, já que possuem infraestrutura insuficiente para a correta ativação com parceiros comerciais, ou produção de conteúdo da marca.

FIG. 42 – GAMING HOUSES/GAMING OFFICES – EXEMPLOS DE ESTRUTURAS DE PRIMEIRA LINHA NO BRASIL: LOUD; KABUN; FNATIC; INTZ.



Fonte: Divulgação.





No Brasil a Conta (Ainda) Não Fecha.

4

Se nas gaming houses o conceito é concentrar tudo em um mesmo lugar, inclusive a moradia dos atletas, no gaming office a abordagem é um pouco diferente. O modelo se assemelha mais a centros de treinamento de outros esportes, do futebol inclusive, onde o atleta comparece em horários específicos para as atividades e depois cada um volta à sua própria casa. O modelo de gaming office foi o adotado pelo departamento de esports do Flamengo. A lógica por trás desse modelo está em corretamente isolar a atividade profissional do jogador, de seu espaço pessoal. Naturalmente que em um espaço onde todos trabalham e residem ao mesmo tempo, há um desgaste que surge nas relações interpessoais, o que pode contaminar a performance do time.

Em se tratando de Brasil, há que se considerar ainda o risco trabalhista de uma estrutura onde o espaço e tempo para o trabalho se confunde com o espaço e tempo pessoal. Esse problema inclusive é potencializado pelo fato da motivação para as gaming houses ser frequentemente o custo. Como boa parte dos atletas que compõem um time de esports são de fora da cidade sede desse time, frequentemente vindos de outros países inclusive, as equipes precisam resolver a questão da hospedagem além da estrutura de treinamento. A abordagem gaming house resolve os 2 problemas de uma vez, diminuindo consideravelmente os custos operacionais da equipe.

No limite, é possível oferecer uma estrutura de gaming house que garanta o correto isolamento das áreas de trabalho, de socialização e os espaços privados individuais dos atletas. Esse é o conceito por trás dos projetos no exterior anteriormente citados. Infelizmente estamos falando de investimentos da ordem de dezenas de milhões de reais (pelo menos), o que ainda é proibitivo no estágio de desenvolvimento em que se encontram os esports no Brasil.

Finalmente é importante pontuar que o modelo ideal pode ser diferente para cada modalidade. O que funciona para LOL pode não funcionar para Free Fire e por aí vai.





Na Produção de Conteúdo uma Possível Solução.

Uma solução ideal, embora ainda não acessível para todos os times, seria analisar o modelo dos CTs de futebol. No futebol, os centros de treinamento possuem um modelo intermediário quando comparado às games houses. Os atletas comparecem diariamente para as atividades de orientação, tratamento e treinamento e regressam ao fim do dia para suas casa (como nos gaming offices). Porém, em situações específicas e por períodos curtos (como às vésperas de um jogo importante) podem dormir nos CTs, que possuem estrutura de hotelaria adequada para isso, a título de “concentração”.

Há que se considerar ainda que, diferente do futebol, as gaming houses/offices podem e, frequentemente, funcionam como estruturas comerciais e de marketing. Abrigando espaços para ativação de parceiros comerciais, mas especialmente para a produção de conteúdo por streamers. Essa produção de conteúdo (que analisaremos detalhadamente posteriormente neste documento) é elemento comercial fundamental nos times e é feita por equipe própria de streamers, que muitas vezes inclusive rivalizam em popularidade com os próprios atletas. De fato, há um ganho nessa simbiose entre os streamers das equipes e os atletas, na medida em que os primeiros dividem com os segundos a atenção e foco do público, oferecendo um importante alívio para os jogadores que podem se concentrar melhor na atividade esportiva.

Dessa forma, na análise da viabilidade econômica das "houses", é fundamental que sejam também vistas como estruturas comerciais geradoras de receita direta e não apenas um centro de custo isolado.

Essa diferença específica das “houses” dos esportes, em relação ao que acontece normalmente nas modalidades tradicionais, pode ser a chave para se viabilizar o investimento em estruturas robustas o suficiente para fazer a diferença. Conteúdo é uma moeda extremamente valorizada por patrocinadores e parceiros, e nesse sentido é possível atraí-los para o investimento na estrutura em troca de entregas definidas a longo prazo.





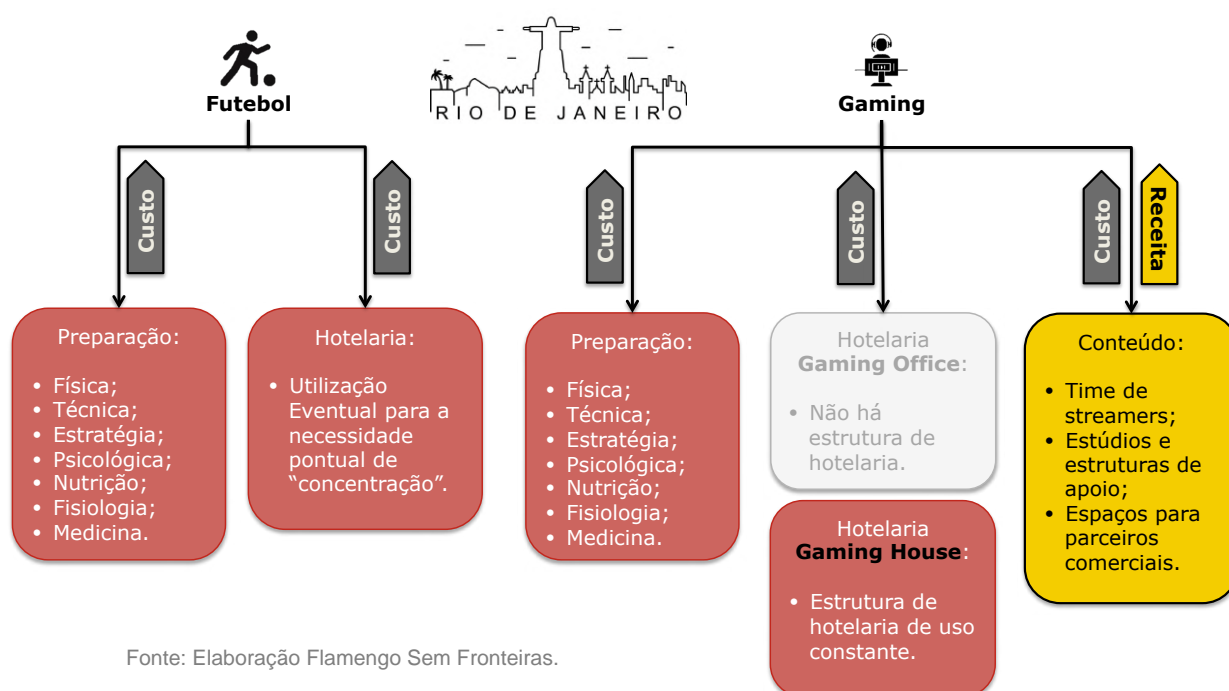
A House Rubro-Negra.



No Flamengo há ainda o fato de que seu gaming office sempre se localizou em São Paulo, com justificativa a indústria de esports brasileira se localiza na capital paulista. Entretanto, essa comodidade em termos de logística e custo, cobra um preço alto em termos de identidade da equipe com o restante do Clube. Trazer a “house” rubro-negra para o Rio reforçaria a identidade do time de esports com o restante do Clube. Obstáculos de custos de deslocamento poderiam ser resolvidos através de parcerias comerciais. Houveram ainda ideias de integrar estruturas de diferentes modalidades, como a sugestão feita pelo então gerente de esports do Flamengo, Frederico Tannure, de criar uma estrutura de influenciadores no CT da Base do Futebol, para produzir conteúdo.

Resumidamente, acreditamos que através de parcerias comerciais seja possível proporcionar aos times de esports do Flamengo não apenas uma estrutura mais robusta, capaz de oferecer as melhores condições de preparação e produção de conteúdo com o dna rubro-negro, mas também trazer essa estrutura fisicamente para o Rio.

FIG. 43 – PARALELO ESTRUTURAS, CUSTO E RECEITA. CT FUTEBOL X GAMING HOUSE X GAMING OFFICE.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Lifestyle



Foto: Riot Games Brasil

BICAMPEÃO
CBL OL ACADEMY 2021
SPLIT 1 E 2



Tudo Converge Para o Mesmo Consumidor.

Usualmente os chamados urban sports são definidos como esportes praticados em meio urbano, normalmente associados a uma cultura jovem. Entretanto, muitas vezes esse conceito é ampliado para incluir outras modalidades esportivas de grande apelo para esse mesmo público. Assim pode-se dizer que o conceito estendido de urban sports poderia incluir Skate, BMX, Basquete 3x3, Breaking (antigo break dance, agora modalidade teste olímpica) e ampliando, Surf.

Nesse contexto, temos visto os esports constantemente associados aos esportes urbanos em campanhas publicitárias, plataformas de patrocínio e linhas de exploração comercial. Para os esports essa é uma movimentação importante porque abre a possibilidade para um reposicionamento estratégico. De fato, já temos times nativos de esports investindo em skate, como no caso da Loud por exemplo que contratou 2 dos representantes olímpicos do Brasil na modalidade. Essa ampliação é usualmente complementada por uma estratégia de levar o posicionamento para além do esporte, focando não apenas modalidades sinérgicas (urban) mas também iniciativas culturais (música e moda). Essa não é uma estratégia isolada e algumas grandes equipes como Los Grandes e FaZe vem seguindo esse caminho.

Se em seguida lembrarmos que, essa estratégia de posicionar marcas do esporte como marcas de lifestyle também acontece no futebol, com destaque especial para o PSG, podemos identificar algumas sinergias possíveis para clubes de futebol, que também operam times de esports. No final tudo converge e pode ser tratado dentro de uma única lógica. Esports, outros esportes urbanos, música, moda, dança (breaking), tudo leva a uma única plataforma, unida pelo mesmo consumidor alvo. O jovem urbano.

Para o Flamengo, vale a pena entender essa estratégia e analisar oportunidades indicadas por outros players. PSG e Loud indicam um caminho de diversificação de marca, rumo ao segmento lifestyle.

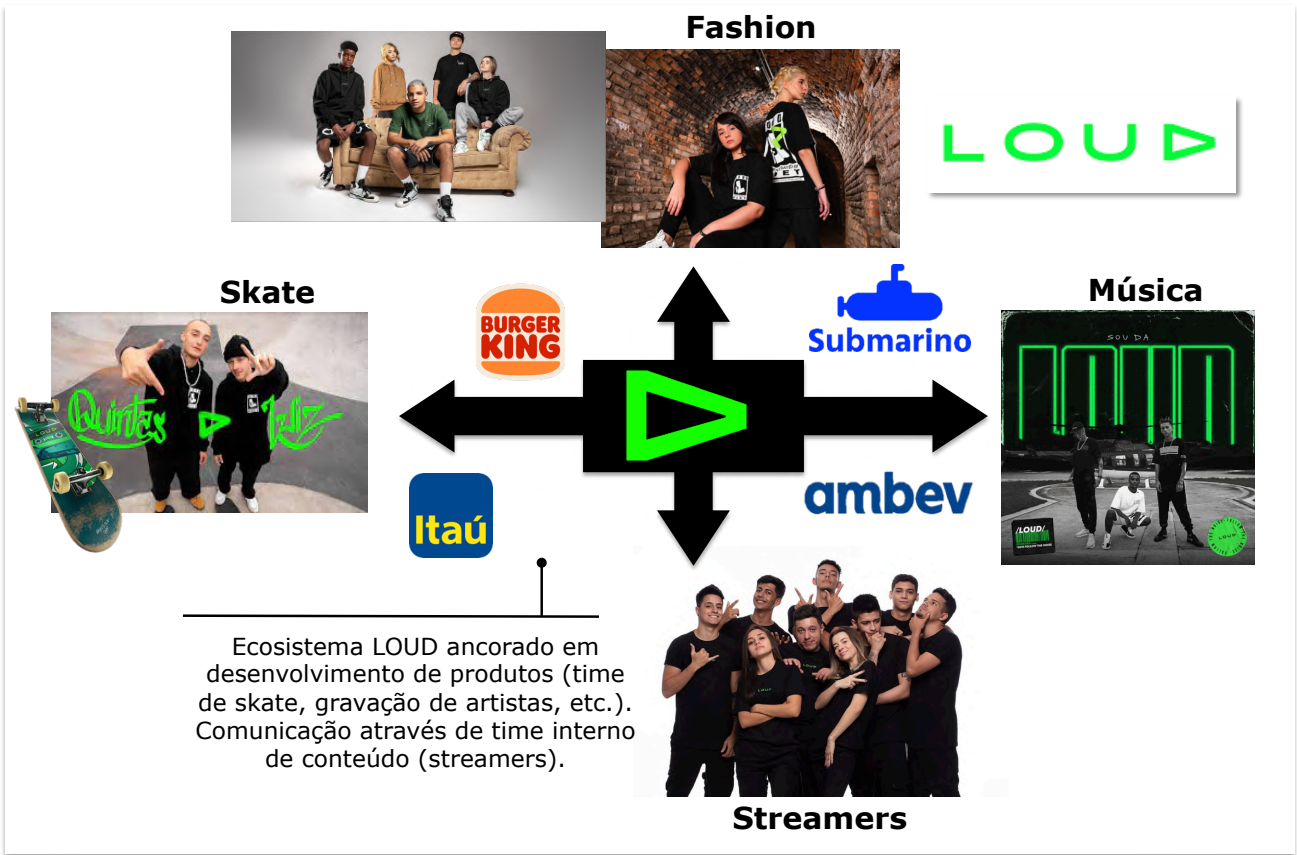


O Exemplo LOUD x PSG.

FIG. 44 – ECOSISTEMAS PSG E LOUD E SUAS ABORDAGENS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Conteúdo

Foto: Riot Games Brasil

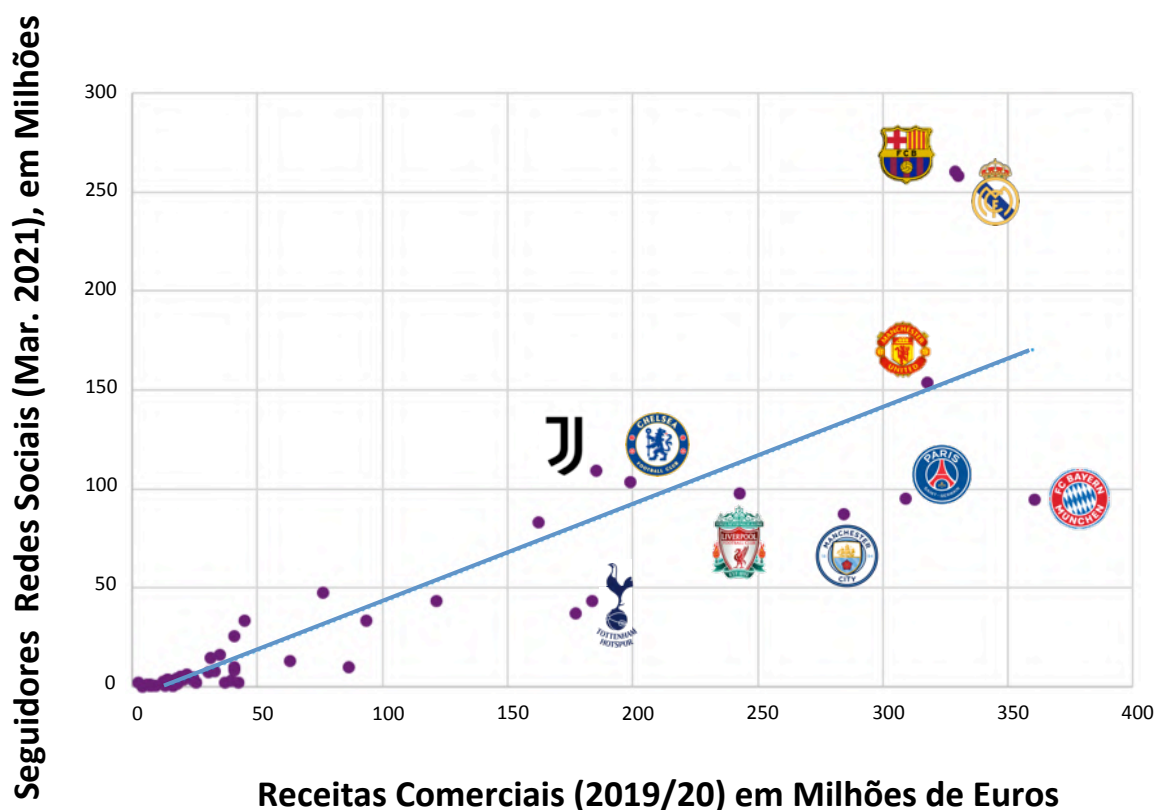




Clubes de Futebol do Futuro Serão Como Empresas de Mídia...

Grandes entidades esportivas vem se posicionando cada vez mais estrategicamente como empresas de entretenimento e "mídia". Isto é, produtoras de conteúdo. No futebol esse movimento é liderado por alguns dos maiores clubes europeus, como o Bayern de Munique e o Manchester United. Mas certamente o caso mais representativo, e em estágio mais avançado de implementação dessa filosofia, é o do Barcelona. O FCB é o clube com a política de produção de conteúdo mais complexa do mundo do futebol, cuja joia principal é seu braço de produção audiovisual, o Barça Studios. Essa estratégia agressiva em termos digitais garantiu ao Barcelona o primeiro posto no mundo do futebol de clubes, em termos de seguidores em redes sociais. E para os grandes europeus, já ficou claro que presença digital se traduz quase que instantaneamente em receita comercial.

FIG. 45 – CLUBES EUROPEUS, CORRELAÇÃO RECEITA COMERCIAL E SEGUIDORES EM REDES SOCIAIS.



Fonte: KPMG Football Benchmark 2021. Amostra de 59 clubes, com os 10 de maior receita representados no gráfico.



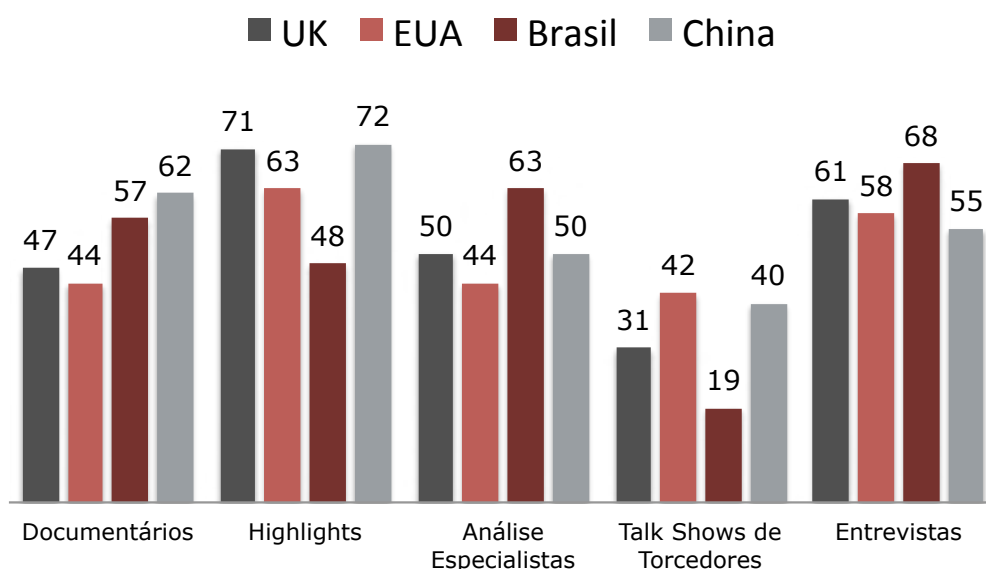


...Porque o Consumidor Espera Conteúdo Muito Além do Jogo.

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.

O desafio é produzir conteúdo de qualidade e ser assertivo em relação a o que o torcedor deseja consumir. Vivemos a chamada "economia da atenção" onde o consumidor é bombardeado com uma enorme quantidade de informação, por diversos meios diferentes e ao mesmo tempo (TV, internet, fixo, mobile, etc.). Mesmo quando há uma forte conexão emocional com a marca, como no caso do futebol, não é simples manter a atenção das pessoas, em especial no caso da geração mais jovem (Z) que tem uma forma de consumir informação diferente. Um desafio que vem sendo enfrentado pelos clubes é que o consumidor quer muito mais do que bastidores do CT, melhores momentos, ou pré-jogo.

FIG. 46 – CONTEÚDO DESEJADO DE FUTEBOL, ALÉM DA PARTIDA, CITADO PELOS TORCEDORES. % (NÃO CUMULATIVO).



Fonte: Copaga90.



Nos Esports os Influencers Comandam a Produção de Conteúdo.

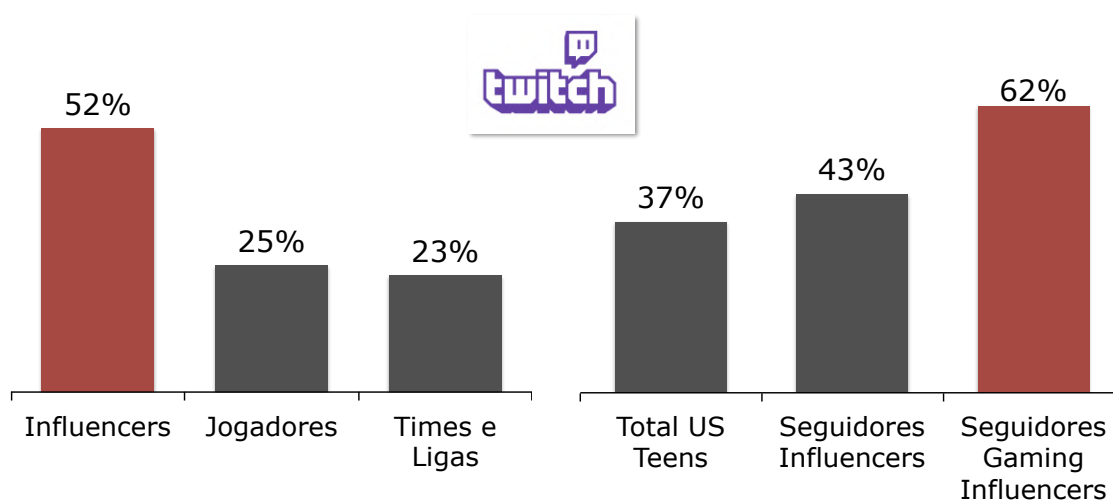
Se no futebol, um esporte centenário, com uma base de fans com grande participação de pessoas mais velhas, e que até por isso muitas vezes é conservador em relação à introdução de novos modelos comerciais, estamos vendo a produção de conteúdo assumir o centro da estratégia comercial e de marketing, o que esperar dos esports?

É óbvio e previsível que no caso dos esports, que já nasceram digitais e tem público concentrado na geração Z, essa é uma estratégia muito mais importante, além de ser mais fácil de implementar. De fato, nos esports há um ator importante no ecossistema que não aparece nos esportes tradicionais e é o principal responsável pela produção e divulgação do conteúdo non-game, o influenciador. Na indústria de esports o influenciador é protagonista do ecossistema de negócios, dividindo importância com os próprios eventos, times e atletas.

FIG. 47 – TWITCH, IMPACTO DOS GAMING INFLUENCERS.

Breakdown do Conteúdo Assistido¹
% Por Tipo de Gerador

Penetração no Mercado de Adolescentes EUA²
% dos que Usam o Canal Para Conteúdo Gaming



Fonte: 1 - "Esports Insights Report Q1 2021", Blinkfire Analytics.
2 - "The Power of Game Influencers", YouGov, 2021.



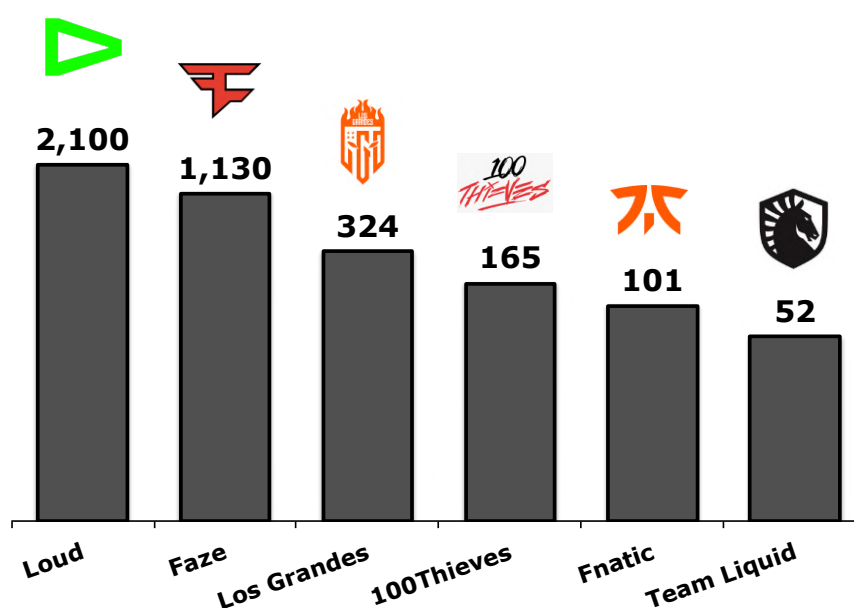
O Case Loud de Engajamento.

4

Um dos melhores cases para analisar o impacto de uma estratégia agressiva e assertiva de investimento em influenciadores associados a esports, está aqui mesmo no Brasil. A Loud é uma organização de esports, criada em 2019, com foco inicial na montagem e operação de um time de Free Fire. Ao longo dos últimos anos a Loud se tornou um case de sucesso esportivo, ampliando sua participação para outras modalidades, como LOL, Valorant, Fortnite e GTA.

Mas não é exatamente o sucesso esportivo o que mais impressiona no case da Loud, tão pouco o que a faz um case de alcance mundial. Os números realmente impressionantes estão no engajamento e visibilidade alcançados pela marca, graças a sua comunidade de fans e seguidores. E esses números são materializados em suas redes sociais. Dos 500 posts de maior engajamento gerados por times de esports no Instagram, a nível mundial em 2021, 47% foram da Loud. A Loud foi a primeira organização no mundo de esports a atingir 1 bilhão de views acumulados no Youtube, e a única até agora a chegar a 2 bilhões. A liderança e quebra de recordes se repete em outras plataformas como o Twitter e o Tik Tok, indicando que não há acaso, mas um contexto por trás dos números.

FIG. 48 – TIMES DE ESPORTS POR NÚMERO ACUMULADO DE VIEWS EM SEUS CANAIS OFICIAIS DO YOUTUBE, EM MILHÕES.



Fonte: StreamLabs.





Influencer a Loud “Faz em Casa”.

Mas se o engajamento excepcional alcançado pela Loud não é obra do acaso, a que se deve? O que pode explicar que uma organização criada a 3 anos apenas, sediada em um mercado de periferia como o Brasil, e com atuação até há algum tempo atrás restrita apenas a Free Fire, possa deixar pra trás sistematicamente os maiores times do mundo dos esports, com muito mais recursos para investimento e localizados em mercados muito mais desenvolvidos?

A resposta pode ser obtida se analisarmos o modelo de negócio peculiar da Loud. Para começar é preciso entender que não se trata simplesmente de um time de esports, mas de uma produtora de conteúdo gamer. Não seria exagero dizer que a Loud é uma empresa de conteúdo (e mais recentemente branding) que tem times de esports, do que times de esports que produzem conteúdo. Embora esse objetivo estratégico seja o de 10 entre 10 organizações de esportes (e do futebol também como visto), do discurso para a prática há uma distância grande. E ninguém fez essa transição melhor que a Loud.

E como essa estratégia se operacionaliza? Se operacionaliza através de um time de produção de conteúdo (influencers) a quem é dada a mesma importância, a mesma atenção, o mesmo investimento dedicado aos atletas. De fato, a estratégia de recrutamento e desenvolvimento dos influencers da Loud lembra bastante a estratégia utilizada para atração e desenvolvimento de atletas, inclusive no futebol.

A empresa observa e recruta influencers jovens, com potencial alto de crescimento. Em seguida é feito um grande investimento na visibilidade, identidade e posicionamento de cada influencer. Nesse contexto a Loud é uma agência que desenvolve o influencer como produto, colhe os resultados diretamente (comissionamento sobre suas receitas comerciais), e indiretamente consolidando e monetizando no Team Loud o enorme engajamento traduzido nas redes sociais.



O Fim da Dependência do Match Time.

Essa estratégia permitiu à Loud formar ao longo do tempo dezenas de influencers, com um número de seguidores e engajamento combinado astronômico. Esses influencers produzem conteúdo diariamente e isso muda radicalmente a lógica do engajamento da Loud, com impacto direto sobre seu modelo de negócio.

Isso ocorre porque para qualquer time esportivo (inclusive nos esports) há uma diferença grande de engajamento entre o momento do jogo em si (match time) e os momentos fora dele. Há sempre um enorme pico de audiência e engajamento durante as partidas e uma queda brusca quando ela acaba. Obviamente há aí um grande problema. O match time em qualquer modalidade esportiva representa uma fração insignificante do tempo total. Um time de futebol, por exemplo, joga em média por 180 minutos (2 jogos de 90 minutos) por semana. Se formos generosos e considerarmos o tempo de intervalo e mais 1 hora pré jogo e 1 hora pós jogo como match time, teremos um total de 225 minutos por partida, ou 450 minutos por semana. Uma semana tem um total de 10.080 minutos. Portanto, nesse exemplo, o match time corresponderia a apenas 4.5%. Sobram 95.5% do tempo total onde a audiência e engajamento são muitíssimo menores.

O problema aqui é que menor audiência, menor engajamento, significa menor valor comercial. Se em 95% do tempo seu conteúdo possui uma visibilidade limitada, ainda que nos outros 5% ela seja muito grande, haverá inexoravelmente uma desvalorização bastante significativa da utilidade desse conteúdo para patrocinadores e parceiros comerciais, e é claro, do preço que estarão dispostos a pagar para associarem sua marcas a ele.

A estratégia de produção de conteúdo da Loud quebra essa lógica na origem. Os conteúdos produzidos (em quantidade e qualidade) conseguem manter o nível de audiência e engajamento em níveis altos mesmo fora do match time. A Loud se transformou em uma empresa de mídia e esse é o segredo por trás de seus números.





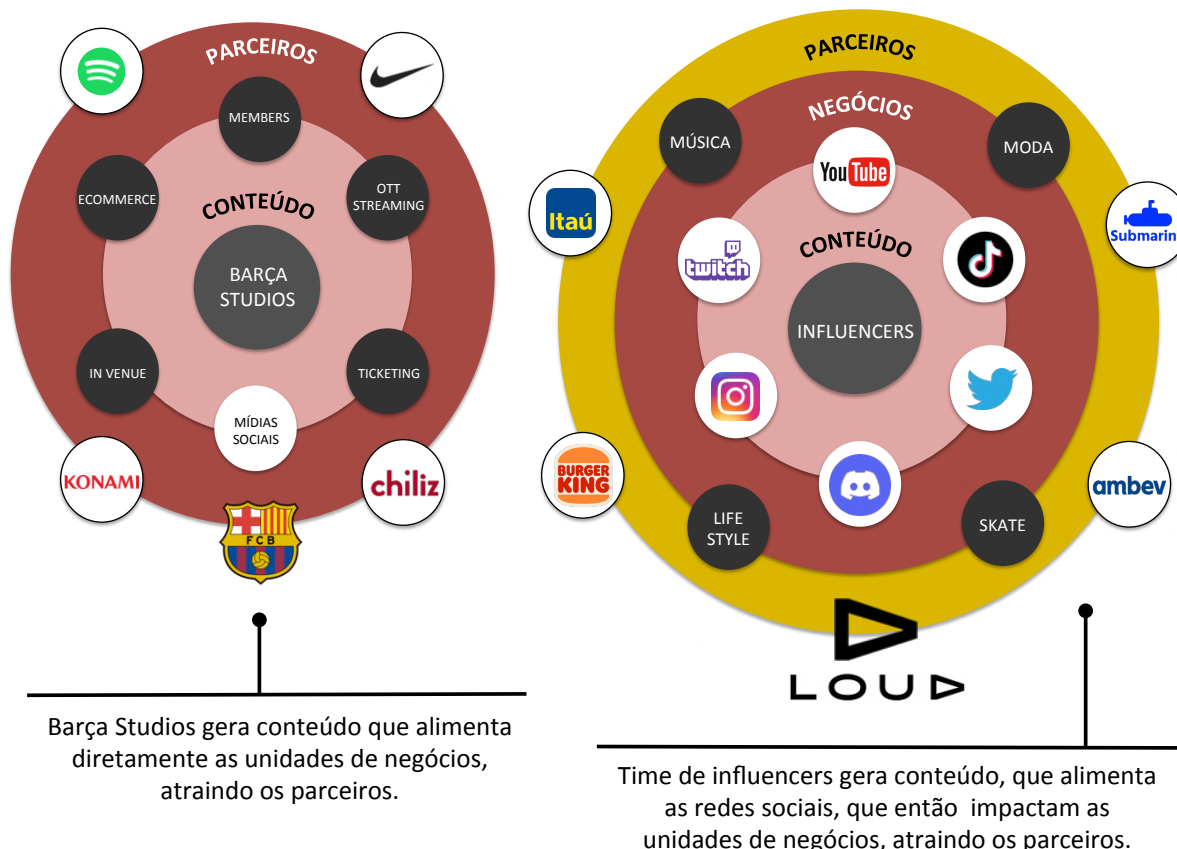
O Exemplo LOUD x FCB.



Virar uma empresa de mídia tem uma grande vantagem no trato com as marcas parceiras, porque permite fazer a transição de patrocinado para veículo. E veículo, por entregar visibilidade de maneira contínua, com maior controle da mensagem e maior facilidade para mensuração de retorno, tende a receber muito mais. A primeira consequência portanto, é a valorização de todo o portfólio comercial.

Vejamos o caso do Barcelona, que tenta no futebol implementar uma estratégia de conteúdo em linha com o que faz a Loud, ainda que por caminho bem diferente. Assim como fizemos com o PSG no caso do marketing/marca, há insights importantes a serem obtidos comparando as estratégias comerciais de FCB e Loud vis-à-vis sua produção interna de conteúdo.

FIG. 49 – BARCELONA X LOUD. COMPARAÇÃO DOS MODELOS DE GERAÇÃO DE CONTEÚDO E SEUS DESDOBRAMENTOS.



Fonte: FC Barcelona "Digital Vision 2020". Loud, diversas fontes imprensa. Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.





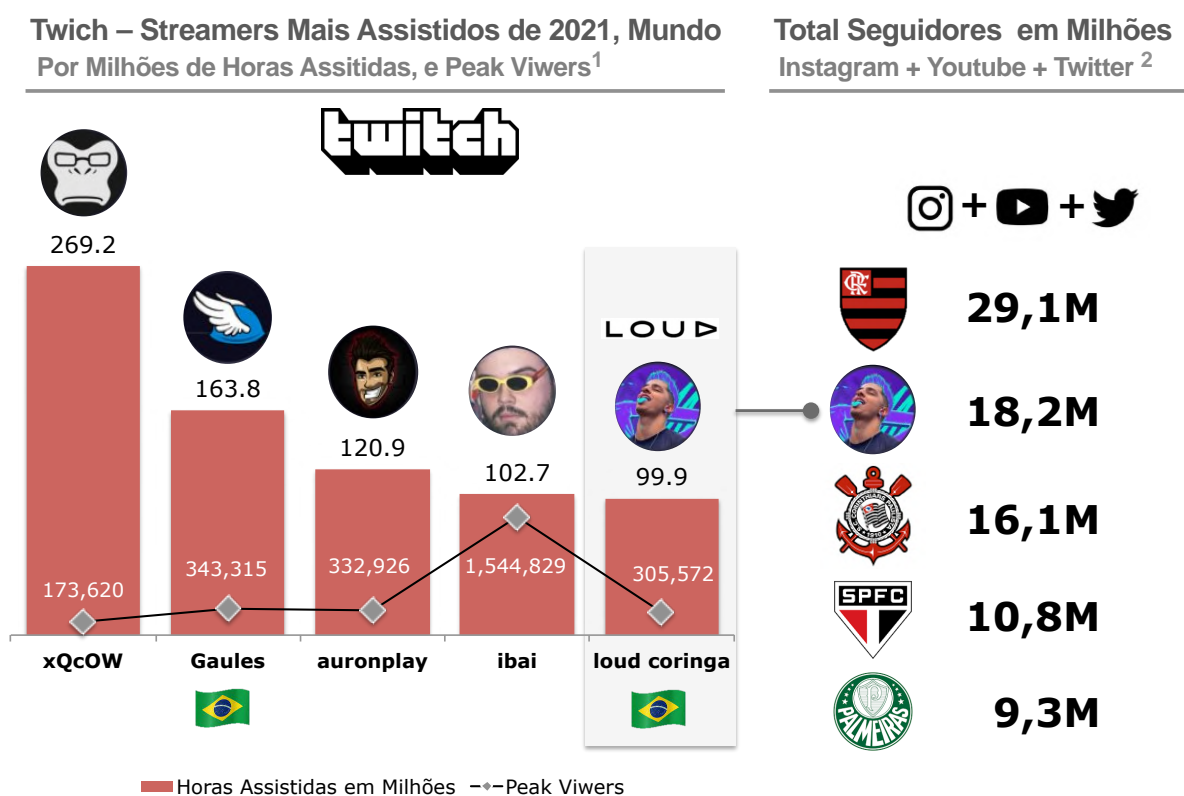
Para o Flamengo, Uma Estratégia Que Faz Todo o Sentido.



Para o Flamengo, uma estratégia similar à da Loud em termos de construção e exploração de uma plataforma de influencers, faria sentido em muito pontos. Há a possibilidade de ampliar significativamente as oportunidades em licenciamento e patrocínios, inclusive ampliando a entrega para os parceiros comerciais do futebol, e em contrapartida os aproximando dos esports.

Mas principalmente há uma enorme oportunidade de sinergia entre perfis de influencers geradores de conteúdo e os perfis oficiais do Clube. Isso é possível notar na análise dos números de apenas um influenciador, Loud Coringa, que possui sozinho 18 milhões de seguidores em instagram+youtube+twitter, mais que todos os clubes brasileiros exceto o próprio Flamengo.

FIG. 50 – STREAMER LOUD CORINGA. PERFORMANCE REDES SOCIAIS E COMPARAÇÃO COM CLUBES DE FUTEBOL.



Fonte: 1 – Streamcharts.com. 2 – Redes Sociais Oficiais, Base Julho 2022.





Um Caminho Para o “Sócio Torcedor” nos Esports.

Além do impacto potencial na audiência, e conseqüentemente nas receitas de marketing nos esports (patrocínio e mídia), a geração de conteúdo pode viabilizar uma outra linha que vem sendo perseguida pela modalidade, as receitas de subscription.

Como anteriormente visto, uma das apostas futuras das equipes no caminho de depender menos das receitas de parceiros comerciais, é monetizar a relação direta com o fan através de um programa de assinatura. Uma espécie de "sócio torcedor" dos esports. Isso também seria importante por aumentar o ARPU da indústria como um todo.

Essa estratégia possui um grande obstáculo, que é a falta de cultura do fan em assumir gastos recorrentes com esports, até por um perfil etário. Há que se considerar também que os programas de sócio torcedor no futebol estão hoje unicamente ancorados em ingressos, um benefício que possui limitações no caso de esports.

Nesse ponto precisamente entra a geração de conteúdo. O conteúdo atrativo e constante pode ser exatamente o agente capaz de quebrar essa barreira e justificar junto ao consumidor de esports assumir um gasto recorrente.

Conteúdo também potencializa outro aspecto peculiar do consumidor de esports. A característica digital dessa audiência e conseqüente facilidade na relação de “mão dupla” com ela, permite alta assertividade na identificação de perfis, segmentação e targeting.

Isso inclusive cria uma ótima oportunidade de sinergia para parceiros de fora da modalidade no Clube (no futebol, por exemplo). Neste contexto, os esports podem ser o veículo que viabiliza aos (todos) parceiros do Flamengo, o melhor e mais eficiente caminho de acesso ao seu mercado.



Merchandise



Foto: Riot Games Brasil.





Esportswear: Um Mercado Bilionário se Formando...

Nos esportes tradicionais, o merchandising (exploração da marca em produtos físicos licenciados) é uma linha de receita importante. Nos esports algumas iniciativas no sentido de desenvolver produtos físicos foram feitas. Um bom exemplo foi o lançamento da coleção co-branded entre Luis Vuitton e League of Legends, LVxLoL em 2019. Um enorme sucesso que foi sold out em apenas uma hora e posteriormente evoluiu para o desenvolvimento de digital merchandise (skins) da marca.

Na verdade hoje podemos dividir a atuação de marcas fabricantes (apparel/vestuário) nos esports em 3 grupos: o das marcas do segmento de luxo (LV, Gucci, etc.), com um perfil claramente de marketing e posicionamento sem compromisso com uma estratégia comercial a longo prazo; o das marcas globais esportivas (Adidas, Puma, etc.) que hoje trabalham os esports como ferramenta de marketing, buscando subsídios para uma eventual migração para plataforma comercial de fato; e o das marcas endêmicas (nascidas nos esports) que possuem estratégia comercial agressiva e vem ocupando o vácuo comercial do mercado.

Não podemos prever qual será o modelo que se consolidará no futuro. Se um mercado dominado pelas marcas globais, à semelhança dos esportes populares (futebol, basquete, etc.), ou se será um mercado de marcas de nicho, como acontece em esportes com perfil cultural forte (surf, skate, etc.).

O certo é que esse será no futuro um mercado muito grande. Esports são uma modalidade esportiva com fortíssimo componente de lifestyle, e portanto há enorme sinergia com música, comportamento e naturalmente moda. Um proxy poderia ser obtido usando as informações que indicam que o mercado mundial de surfwear superou a barreira de US\$ 1 bilhão em 2020. Com uma amplitude em termos de praticantes muito maior, não há porque não projetar este mercado para esports em múltiplo desse valor.





...Mas Ainda em Fase de Consolidação.

FIG. 51 – MODELOS ATUAIS E POSSÍVEIS FUTUROS, PARA MERCHANDISE FÍSICO (APPAREL) ESPORTS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

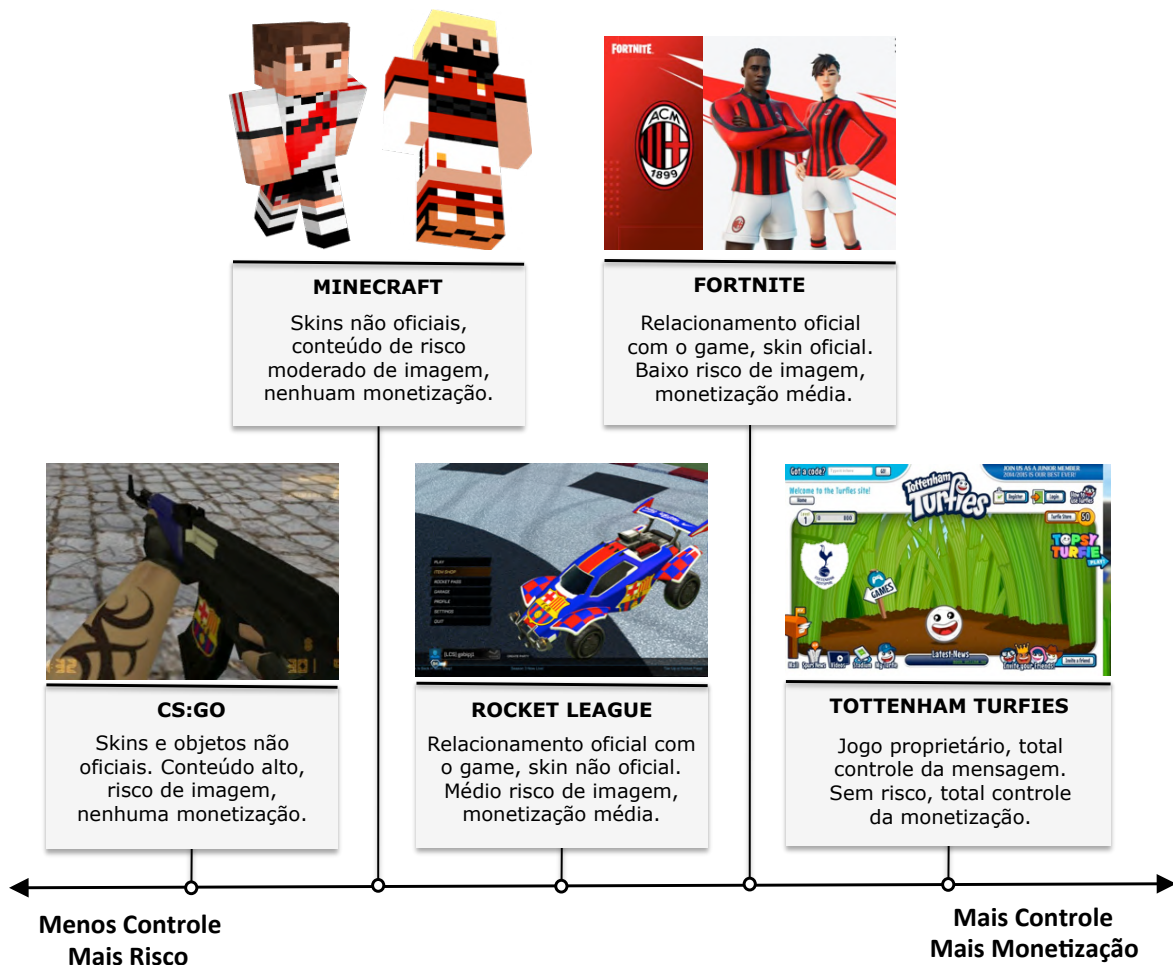


Digital Goods Representam Risco e Oportunidade.

Oportunidades para merchandising em esportes, graças à sua natureza digital, vão muito além de produtos físicos. Merchandise não física são habilidades e equipamentos virtuais comprados para melhorar a performance, ou itens cosméticos, como skins. A venda desses "digital goods" é a base do modelo de negócio de muitos dos mais bem sucedidos jogos que existem, no formato conhecido por IAP (in app purchase).

IAPs movimentam 43% de toda a receita de mobile gaming e 21% nas outras plataformas, cerca de US\$ 40 bilhões ano.

FIG. 52 – CLUBES E DIGITAL GOODS – ATUAR OU NÃO ATUAR. RISCO X MONETIZAÇÃO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Só Não Podem Ser Ignorados.

Hoje nesse mercado há pouca atuação direta dos clubes. Mas isso não quer dizer que não haja a presença de conteúdos (skins e objetos), piratas e desenvolvidos por mods.

Esta existência e variedade de conteúdo “informal” é uma forte evidência de que existe mercado. Não há um modelo de negócio definido, mas existe sem nenhuma dúvida “dinheiro em cima da mesa” que é ignorado pelos clubes.

Pior que isso, a não atuação deixa brecha para o aparecimento de conteúdos que podem representar risco para a marca, associando-a a atributos ou mensagens negativas. Apenas uma ocupação inteligente desse nicho pode trazer monetização para onde hoje só existe risco.

Naturalmente, não pode haver a ilusão que seja possível impedir inteiramente a produção de conteúdo não oficial. De fato, a produção de conteúdo pelo usuário não apenas é provável, mas é uma consequência natural do modelo de negócio da indústria de gaming e sua evolução.

Sendo assim, talvez a estratégia mais inteligente seja a de “junte-se a eles”, estimulando a criação de conteúdo pelo usuário e tentando nesse processo não apenas controlar riscos na mensagem, mas identificar oportunidades de monetização.

De qualquer maneira, a pior estratégia certamente consiste em ignorar esse mercado, e deixar que se desenvolva cada vez mais sem uma participação direta dos clubes como maiores interessados.

Até porque no futuro a tendência, no contexto da Web 3.0, é que esse tipo de conteúdo não apenas se torne mais abundante, mas cada vez mais sofisticado e, portanto, preparado para a monetização.

Tokens

Foto: Divulgação Socios.com.





Tokens e Futebol, o Nascimento de Uma Nova Indústria.

O segundo tipo de merchandise digital são os chamados digital assets. Tokens digitais de dois tipos, fungíveis (moedas digitais), e não fungíveis, as chamadas NFTs. O tema tokens tem sido extensamente debatido inclusive na indústria do futebol, e já existem modelos de negócio operando em todo o mundo.

O próprio Flamengo já possui seu fan token, operado pela Socios.com. NFTs no esporte também vem crescendo rapidamente, com alguns modelos de negócio se destacando, como Sorare (futebol), NBA Top Shot (basquete) e F1 Delta Time (motorsport).

Hoje no segmento de não fungíveis (NFTs) existem vários modelos de negócio. Todos consistem naturalmente na conversão de assets únicos do esporte para versões digitais em formato token. Cards colecionáveis, autógrafos, ingressos, uniformes virtuais e até vídeos e fotos, hoje já são objeto de exploração.

Alguns exemplos interessantes já implementados no Brasil são os casos de cards digitais (Sorare) e camisa virtual (Binance), ambos desenvolvidos pelo Atlético MG. Esses foram cases de sucesso do ponto de vista de marketing, mas ainda não relevantes comercialmente quando comparados a outras receitas do Clube. É sempre importante lembrar que, como acontece com qualquer nova tecnologia em seu estágio inicial, é preciso entender que o retorno comercial surge depois, com o amadurecimento do modelo de negócio.

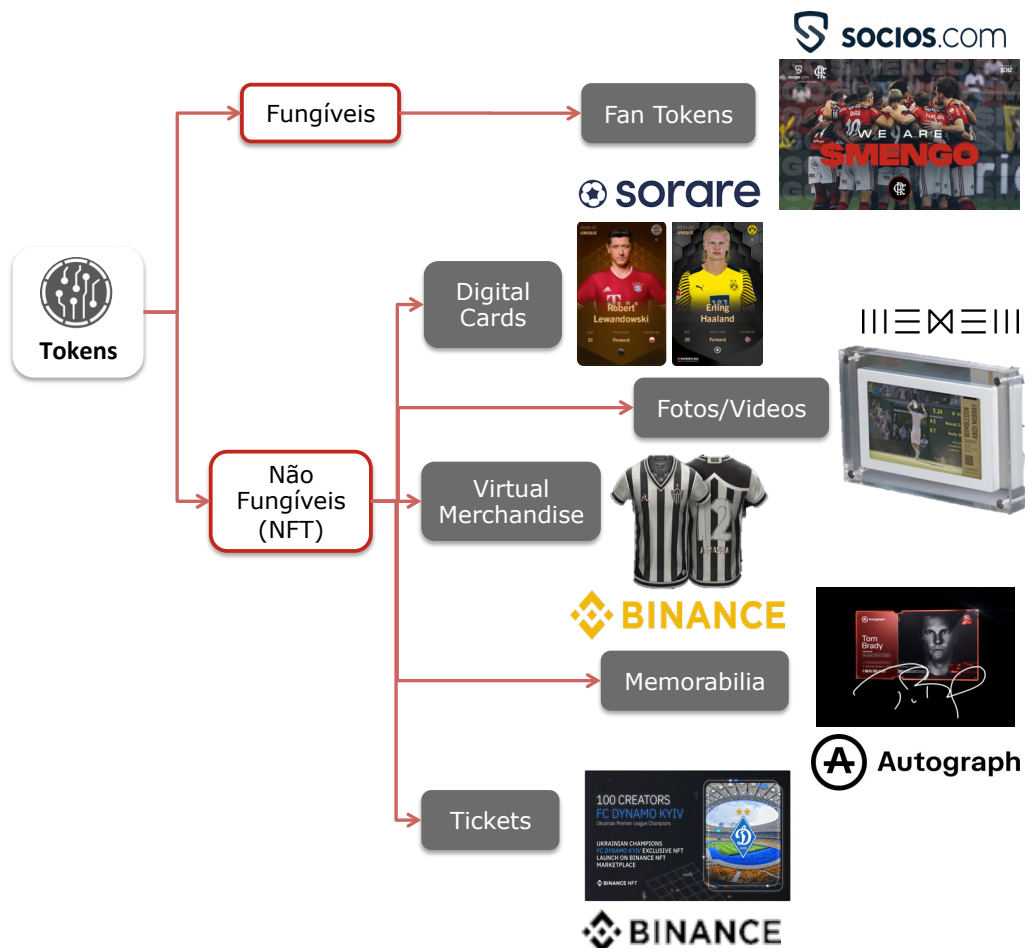
Além disso, no Brasil existem obstáculos específicos, gerados pela incerteza ou mesmo barreiras jurídicas em relação a direitos autorais. A legislação brasileira, por exemplo, não garante o direito sobre vídeos de partidas aos clubes envolvidos após uma janela de exploração pelo captador, como ocorre na Europa. A questão do direito de imagem dos atletas também é confusa. Mesmo assim, há inegavelmente uma grande oportunidade para desenvolvimento de NFTs pelos clubes.



Fan Tokens, Uma Proposta De Valor Em Construção.

Com relação aos tokens fungíveis, que limitam-se hoje no esporte aos chamados utility fan tokens, houve um grande crescimento nos últimos anos. Claramente, até agora o vencedor em termos de penetração é a plataforma Socios.com, que inclusive é parceira oficial do Flamengo. O modelo de negócio está baseado na criação de uma cripto moeda de cada clube aderente, que representa direito a voto em decisões pontuais de marketing do clube, e que é negociada em um mercado secundário. Até agora, apesar do grande alcance (+100 clubes) não há indicativo de modelo economicamente sustentável. Obviamente trata-se de um modelo ainda não amadurecido, mas existem críticas em relação à relevância dos “direitos” colaterais oferecidos aos compradores (escolher música tocada antes de jogo, design de faixa de capitão, etc.).

FIG. 53 – DIGITAL TOKENS E ESPORTES, MODELOS DE NEGÓCIO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.





Tokens e Gaming, Mais Uma Quebra de Paradigma.

4

Já no seguimento de gaming, a penetração do modelo token está mais adiantada, como seria de se esperar para um negócio nativamente digital. Embora ainda não exista um modelo de negócio consolidado, a expectativa consensual do mercado é que o ecossistema blockchain e seus tokens irão causar uma transformação profunda na forma de jogar, e conseqüentemente na indústria.

De forma geral, a introdução do modelo tokenizado nos jogos pode mudar radicalmente seu modelo de negócio. Isso porque uma das principais possibilidades trazidas é a potencialização do modelo pay-to-earn (P2E). Esse modelo consiste em premiar performance nos jogos, permitindo que qualquer um acumule ativos à medida que jogue. Até hoje esse foi um modelo limitado, mas a introdução de tokens simplifica bastante o processo. Jogadores passam a receber como premiação por performance cripto moedas ou NFTs (com liquidez em mercado secundário), que poderiam ser liquidados e trocados por dinheiro no ambiente real fora dos jogos.

Em tese, essa mudança poderia alterar todo equilíbrio de poder, tornando o jogador de simples consumidor em colaborador/coproprietário. Seria quase como levar o conceito dos esportes profissionais para a massa de jogadores casuais.

Naturalmente, toda essa transformação não será linear. Isto é, tokens são ativos intangíveis e cujo consumo está vinculado nesse momento a um perfil de nicho. Até que esse modelo cresça para alcançar o mercado mainstream, haverá grandes correções. Trata-se de um modelo de negócio ainda mais imaturo que os esportes. Sendo assim, para os proprietários de propriedade intelectual tokenizável (como os clubes de futebol), o momento atual é o oportuno para desenvolver modelos de negócio, superar barreiras regulatórias e desenvolver uma biblioteca de propriedades que possa ser convertidas em tokens. Preparar o modelo de negócio para não perder o timing, quando a indústria atingir o patamar apropriado de maturidade.



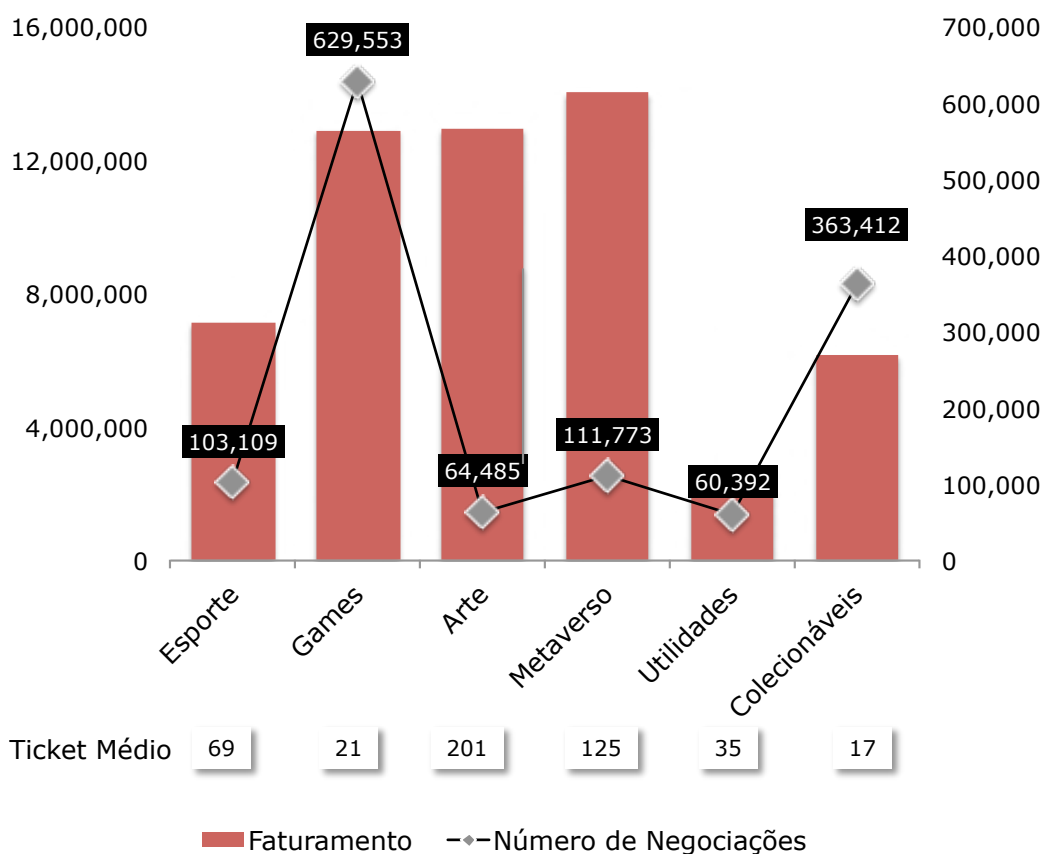


Na Convergência Entre Esportes e Gaming, a Grande Oportunidade...

Portanto, clubes de futebol com atuação em esports encontram-se em uma posição particularmente estratégica, na confluência de dois mercados de enorme potencial de crescimento, no contexto do desenvolvimento da indústria do token, esporte e gaming. Trata-se naturalmente de um mercado ainda em estágio inicial de desenvolvimento. Projeções são imprecisas e modelos de negócio ainda não estão consolidados. Mesmo a sobrevivência de players importantes hoje não está garantida, mas parece improvável que esse mercado como um todo não evolua para a consolidação.

Esse potencial é evidenciado pelos números de mercado, com os segmentos de esporte e gaming juntos respondendo por 55% do volume de transações e 36% da movimentação financeira em 2020.

FIG. 54 – MERCADO GLOBAL NFTS 2020. FATURAMENTO E QUANTIDADE DE TRANSAÇÕES E TICKET MÉDIO (US\$).



Fonte: Non-Fungible Tokens Yearly Report 2020, Nonfungible.com.



...Mas Nem Tudo São Flores.

O recente lançamento da coleção Heroes de NFTs do Liverpool, que vendeu apenas 6% do ofertado e arrecadou 13% do previsto, produz um alerta. O mercado para tokens no futebol ainda é incipiente. Clubes, atletas e mesmo empresas do ecossistema blockchain, ainda não sabem como agir.

Argumentos usados contra o drop inicial do Liverpool, são os mesmos usados pelos hardcore gamers de jogos AAA, que são radicalmente contra à introdução de funcionalidades blockchain em seus jogos. As reclamações estão concentradas no modelo de monetização e seu impacto na dinâmica competitiva nos jogos. O modelo P2E é o principal alvo. Tudo isso entretanto é apenas uma fase de ajuste. Como sempre acontece, o mercado irá se adaptar a todos os gostos e a demanda controlará a oferta. Até lá é importante entender essa dinâmica na introdução de novos projetos.

FIG. 55 – LIVERPOOL HEROES CLUB COLEÇÃO NFT, RESULTADO.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Hyper-Casual



Foto: Riot Games Brasil

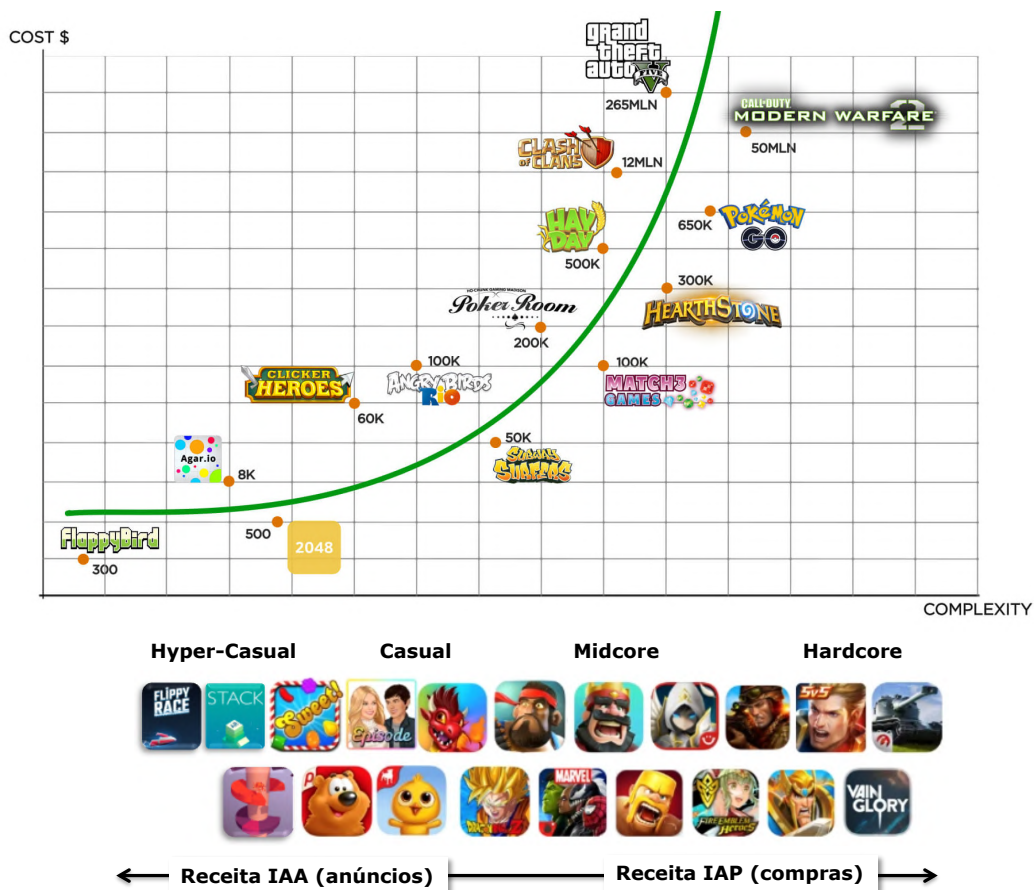




Com Mobile, Uma Oportunidade em Hyper-Casual.

Na indústria de gaming, mobile é a principal fronteira de crescimento. Mas no segmento mobile em si, o gênero que mais cresce não é alcançado pelos esports. O chamado hyper-casual está no extremo oposto do espectro em termos de mecânica, gameplay e competitividade. Jogos como Candy Crush cumprem uma função de relaxamento fácil e rápido, o oposto do jogo competitivo. Assim, não são uma oportunidade para os esports, mas podem ser para o licenciamento de marca em função de suas características: enorme tamanho de mercado (US\$ 3 Bi/2020); baixo custo de desenvolvimento comparado a outros gêneros; grande dependência de anúncios in game (IAA); grande dificuldade de retenção de usuários, levando a baixo LTV (life time value).

FIG. 56 – CUSTO DE DESENVOLVIMENTO DE GAMES (US\$) E SEGMENTAÇÃO. GÊNERO X MODELO DE NEGÓCIO.



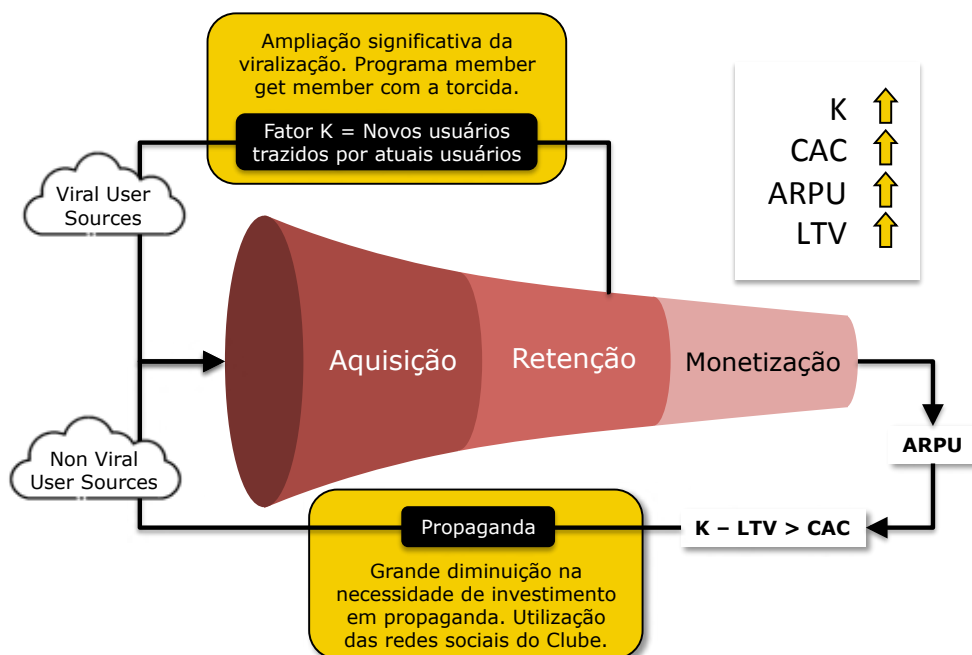


Um Proposta Ganha Ganha.

Essa combinação de baixo custo de entrada, grande volume, pouca diferenciação e dificuldade para retenção de usuários/consumidores, lembra muito o mercado de commodities. E o mercado de commodities se utiliza frequentemente de propriedade intelectual (marcas, direitos autorais, etc.) como estratégia de diferenciação. Personagens de filmes, celebridades e clubes de futebol são frequentemente utilizados para acrescentar diferença e vantagem em produtos que operam em mercados muito homogêneos.

No segmento hyper-casual há a necessidade de ampliar as receitas em compras do usuário (IAP) hoje muito baixas, além de ampliar a retenção diminuindo a perda de usuários que impacta o custo de aquisição (CAC) e o seu valor no tempo (LTV). Acreditamos assim que há uma oportunidade de parceria/licenciamento para o desenvolvimento de jogos casual/hyper-casual usando propriedades intelectuais do Flamengo como: símbolos, narrativas; músicas; jogadores (mediante revenue sharing); etc..

FIG. 57 – IMPACTO DA UTILIZAÇÃO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL DE CLUBES DE FUTEBOL NO FUNIL ARM (ACQUISITION, RETENTION, MONETIZATION) DE MOBILE GAMES.



Fonte: Adaptado de Moreira, A.V.M., Filho, V.V., Ramalho, G.L.: Understanding mobile game success.



Impacto Direto em Custos, Receitas e Lucratividade.

Se para este gênero o custo de desenvolvimento não é relevante, o mesmo não se pode dizer do marketing. Novamente identificamos uma sinergia onde o Clube impactaria o custo de marketing ampliando o awareness natural no lançamento, e se utilizando de suas redes sociais para promover e gamificar a experiência do usuário. Isso significa uma menor necessidade de reinvestimento em marketing e consequentemente maior retenção e ARPU, levando a um aumento direto na margem líquida do negócio.

Outro fator importante é o impacto na aquisição de novos usuários por via da estratégia natural de viralização. Acreditamos que, se na aquisição convencional a melhora se daria por um menor custo de aquisição por usuário, via propaganda, na vertente viral esse crescimento seria função do aumento na proporção de novos usuários trazidos por usuários atuais (Fator K). Além da viralização natural gerada pelo engajamento, seria possível implementar uma estratégia específica de member get member potencializando ainda mais esse efeito.

Nesse contexto, é possível dizer que o Flamengo impactaria todas as etapas do Funil ARM: aumento na captação via viralização e eficiência nos investimentos em propaganda; aumento na retenção com a capacidade de produzir conteúdo novo constante, além do relacionamento naturalmente mais fidelizado; aumento na monetização, com um maior engajamento levando a maior ARPU, sem falar na lucratividade.

Há obviamente a possibilidade de diversificação dentro do conceito. Se é certo que o público hyper-casual é concentrado em pessoas mais velhas (+45) e mulheres, há uma oportunidade de através do produto com o clube, não apenas atingir esse público menos exposto a outras ações do Flamengo, inclusive nos esports, mas também do ponto de vista do parceiro ampliar o alcance para homens e mais jovens. Finalmente há os nichos que podem ser alcançados com produtos específicos, como o público infantil. Haja vista o grande sucesso de iniciativas como Flamiguinhos.





Menos Foco no Marketing, Mais Foco Comercial.




O conceito de se utilizar casual games para licenciamento de marca em futebol não é novo, já tendo ocorrido antes em clubes como Barcelona e PSG. Porém, os projetos sempre tiveram um viés muito mais voltado para o marketing do que para o comercial.

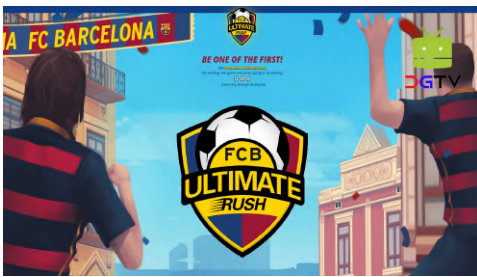
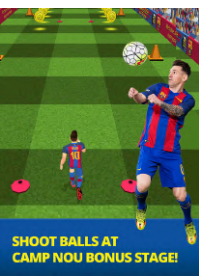


FIG. 58 – CASUAL GAMES E FUTEBOL. EXEMPLOS DE PROJETOS LICENCIADOS.

 Desenvolvedor  2013 Tottenham - Turfies 





 Desenvolvedor  2016 Barcelona – Ultimate Rush 

 Desenvolvedor  2020 PSG – Football Freestyle 





Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



eFootball



Foto: Divulgação Konami.



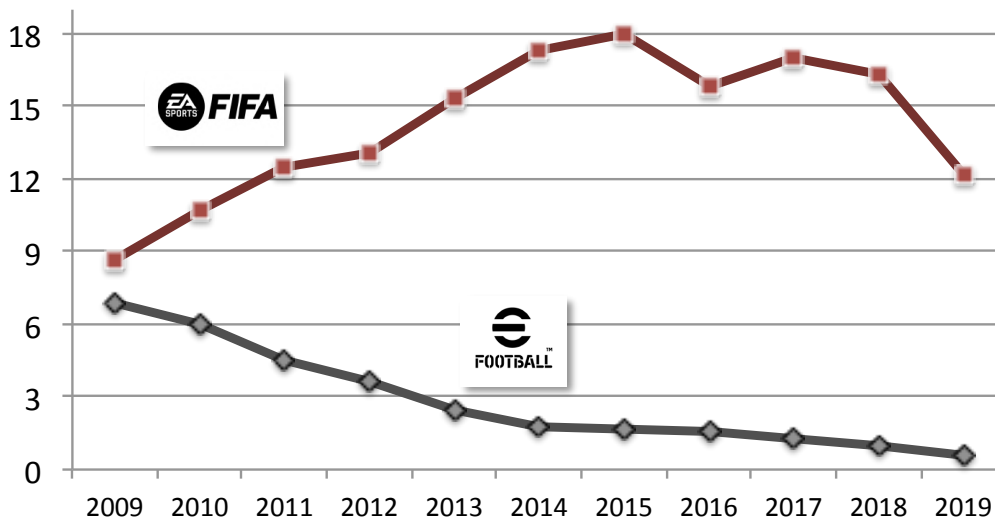


FIFA/PES, Rearranjo Competitivo Pode Abrir Novas Oportunidades...

Por décadas o segmento de efootball (jogos de simulação de futebol) vem sendo dominado pela briga direta entre FIFA (EA) e PES (Konami). Embora essa briga em termos de market share tenha sido claramente vencida por FIFA (jogo de simulação esportiva mais vendido da história), PES sempre adotou uma estratégia de marketing de guerrilha que possibilitou se manter como um under dog competitivo no mercado. Notadamente o pagamento de valores mais altos para alguns clubes, em oposição ao modelo da EA baseado no licenciamento de campeonatos e da própria marca FIFA.

Esse mercado há muito estabilizado, tende a passar por grandes transformações em razão das recentes mudanças radicais nos modelos de negócio de ambas as franquias. Enquanto PES abandonou o modelo seu negócio se tornando um jogo free to play focado em esports (agora chamado simplesmente eFootball), a EA anunciou o fim do licenciamento com a FIFA e se chamará EA Sports FC. Há ainda a promessa da FIFA de lançar seu próprio jogo, que poderia se tornar um competidor forte nesse mercado nichado.

FIG. 59 – FIFA x PES, NÚMERO DE CÓPIAS VENDIDAS ANO A ANO, EM MILHÕES, 2009-2019.



Fonte: European Clube Association – ECA, “Esports Curse or Blessing For Football Clubs”.



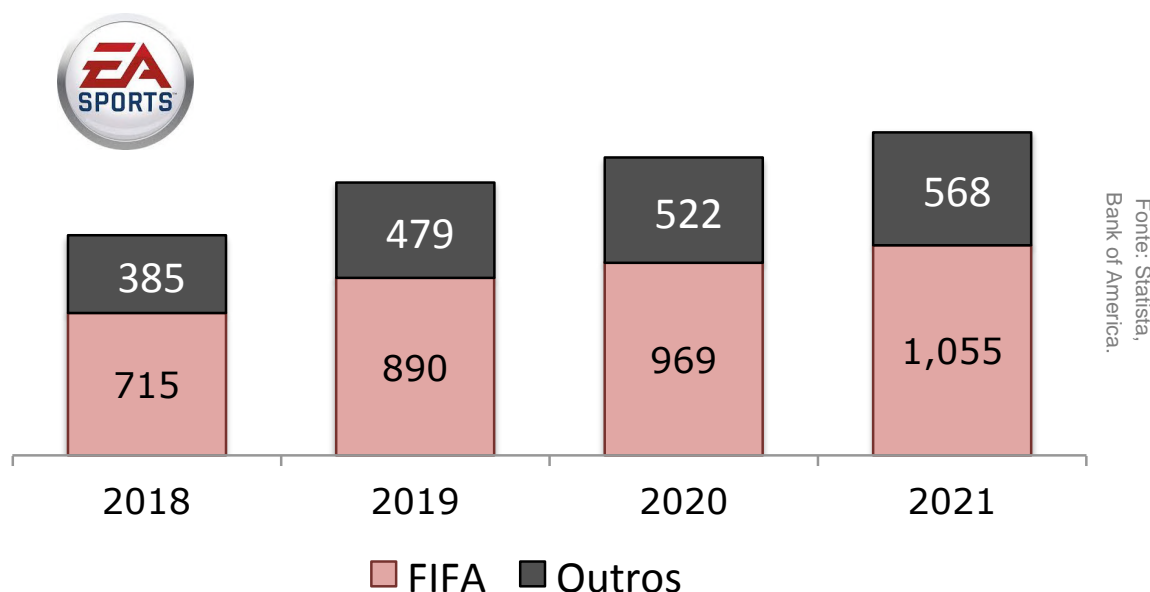
...Na Mudança do Modelo de Receita.

O Flamengo possui hoje um contrato de exclusividade com a Konami com validade até 2023, que paga um valor de US\$ 400 mil ano. Esse é um valor que, em nossa opinião, não possui materialidade que justifique por si só a opção entre uma ou outra franquia. O segmento efootball é hoje uma importantíssima porta de entrada para o futebol, um primeiro ponto de contato com crianças e adolescentes. Essa deveria ser a métrica mais importante e, nesse contexto, a plataforma EA/FIFA oferece muito mais amplitude, muito mais visibilidade.

A EA já vem há algum tempo priorizando sua plataforma de microtransações in-game em todos os seus jogos de simulação esportiva (FIFA, Madden, NBA, etc.). Uma parcela relevante da receita com esses jogos já vem do modo "Ultimate Team", como é denominado. Historicamente, a Konami sempre foi bem mais restritiva em relação a estratégias IAP no PES

Entretanto, a migração da Konami para um modelo free to play (F2P), irá inexoravelmente demandar uma estratégia de receita baseada em IAP. Esse é o caminho natural nesse modelo, que determinará um aprofundamento no modo de microtransações do PES, o "MyClub".

FIG. 60 – ELETRONIC ARTS - RECEITA ANUAL EM US\$ MILHÕES, COM MICROTRANSAÇÕES MODO “ULTIMATE TEAM” FIFA E OUTROS (MADDEN+NHL+NBA+UFC).





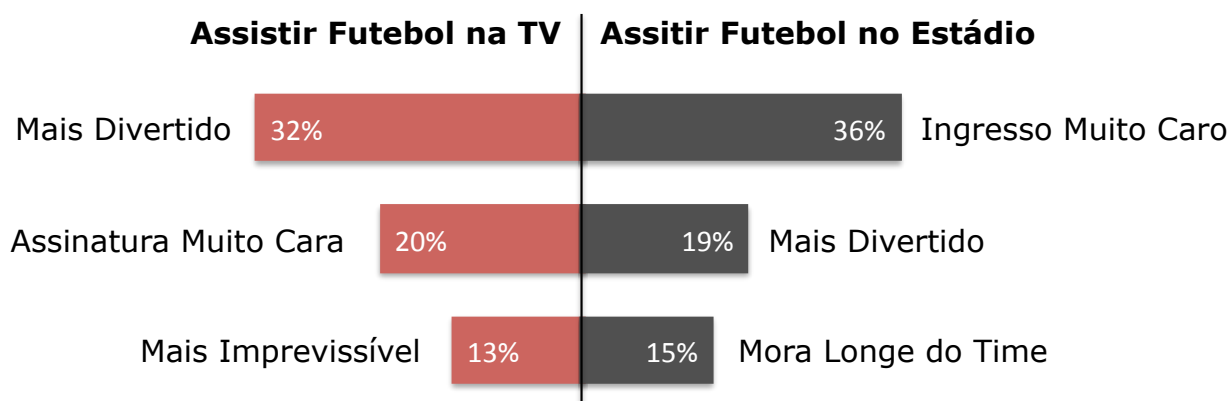
Mas o Marketing Não Pode Ser Esquecido.

Pressionada pelo crescente domínio de mercado da EA, a Konami tem acordos de exclusividade vigentes com clubes não apenas europeus, mas também sul americanos. Flamengo, Corinthians, River Plate, Boca Juniors, dentre outros, possuem contratos de exclusividade com PES, que se compõe de licença mais algum pacote de patrocínio. Lembrando que com a migração para o modelo P2P, esses custos fixos dos acordos individuais passam a pesar mais no equilíbrio do negócio.

Nesse contexto é razoável acreditar que possa haver mais espaço para comercialização de propriedades em formato de revenue sharing com os clubes, embora nada ainda nessa direção tenha sido sinalizado pela Konami. Isso seria particularmente importante se houver oportunidade de integrar ao jogo outros ativos digitais dos clubes, como tokens e NFTs.

Aparte da questão comercial, é fundamental analisar prós e contras de Konami/EA sob a ótica do marketing. Aí, há um claro desequilíbrio na balança. Com uma abrangência e base de jogadores muito maior, FIFA está em posição de entregar aos clubes algo muito mais robusto quando o foco é acesso a usuários. Como hoje os vídeo games de futebol desempenham papel relevante no relacionamento com torcedores mais jovens, essa é uma vantagem importante.

FIG. 61 – 3 PRINCIPAIS RAZÕES PELAS QUAIS TORCEDORES PREFEREM JOGAR VIDEO GAME DE FUTEBOL A:



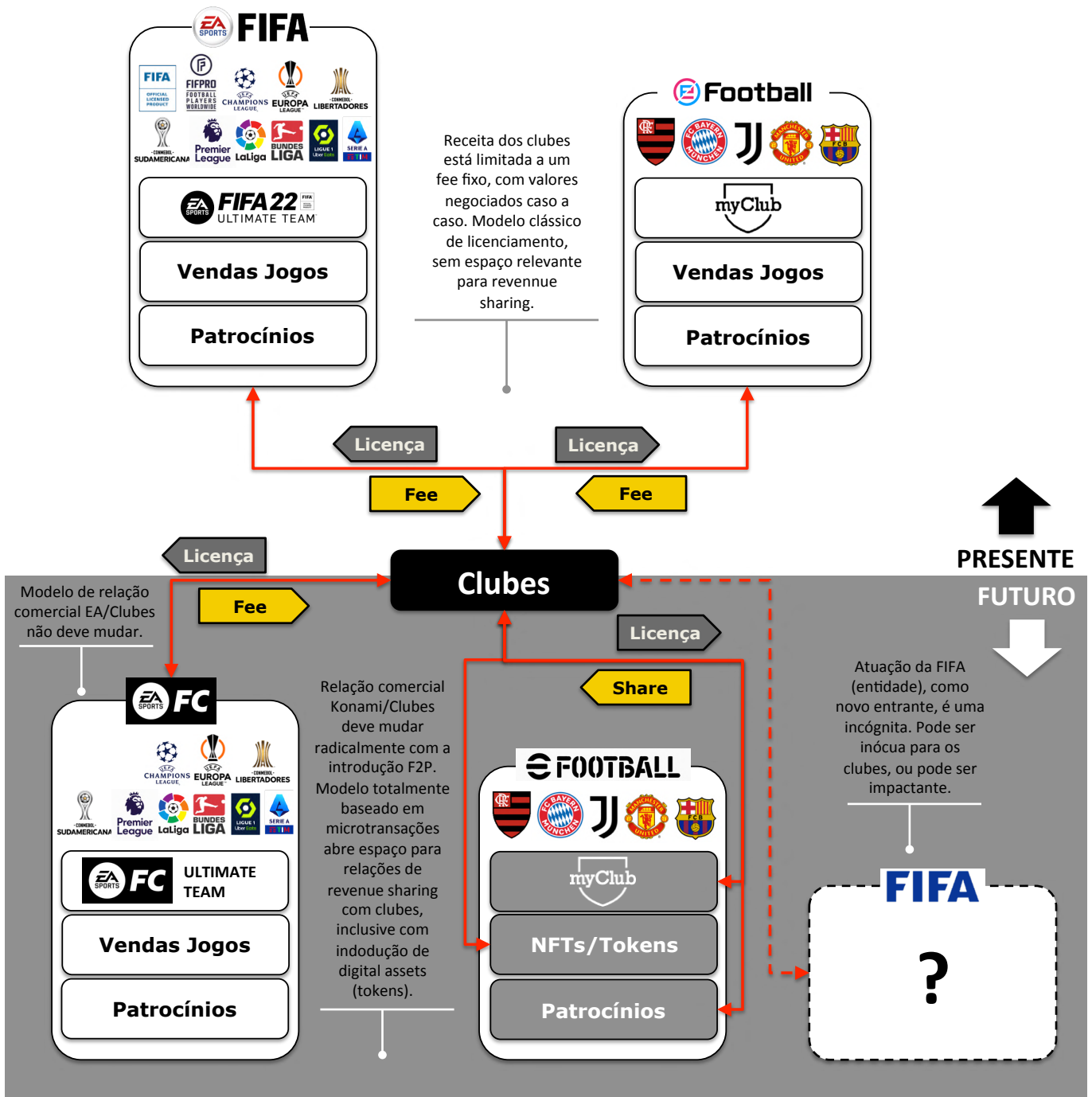
Fonte: Pesquisa Ticketgum Reino Unido 2019.





eFootball: Uma Visão do Futuro Imediato.

FIG. 62 – ECOSISTEMA DE EFOOTBALL. RELAÇÕES ENTRE ATORES, PRESENTE/FUTURO E OPORTUNIDADES COMERCIAIS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.



Convergência



Foto: Riot Games Brasil.





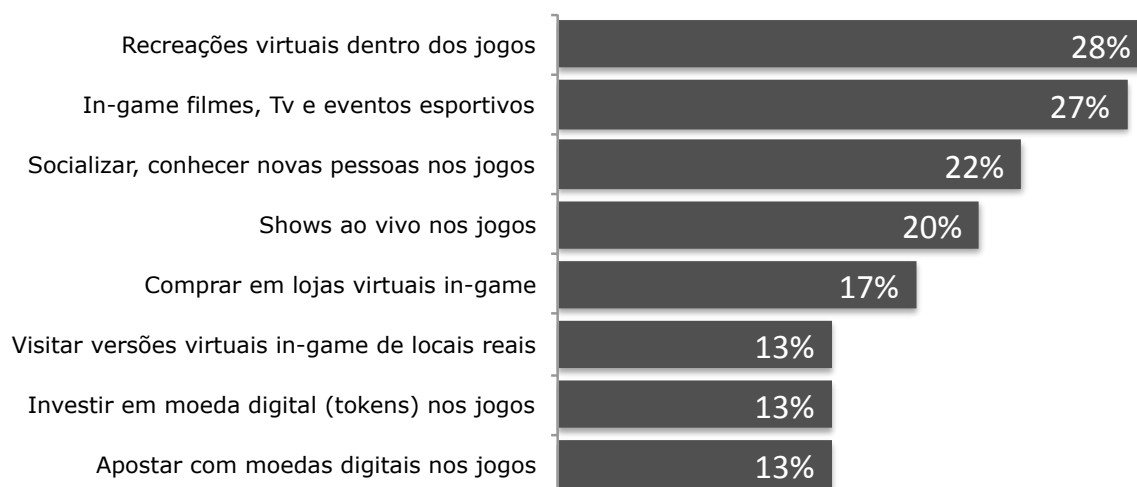
No Futuro, Um Gameplay Muito Diferente...

Uma tendência mais distante em termos de tempo de maturação, mas que precisa estar presente no pipeline de oportunidades para qualquer plataforma de gaming, é a mudança na própria natureza da atividade de jogar. Todas as análises de mercado indicam que haverá uma integração crescente de atividades sociais (como conversar, assistir eventos e comprar) em um contexto in-game. Ou seja, em paralelo e integrado ao próprio gameplay.

O timing dessa transformação vai depender de aspectos como a velocidade da adoção do cloud gaming, penetração do 5G, ou mesmos aspectos demográficos, como o amadurecimento da geração Z e consequente controle discricionário sobre seu consumo.

De qualquer maneira, o futuro do gameplay parece estar numa plataforma que se assemelha à rede social e metaverso, com um componente de comércio eletrônico. Isso precisa ser considerado hoje de modo a projetar as melhores estratégias para o amanhã.

FIG. 63 – PARTICIPAÇÃO EM ATIVIDADES NOS ÚLTIMOS 12 MESES. MERCADO EUA, 2021. DENTRE OS 60% GAMERS QUE AFIRMARAM PARTICIPAR EM ATIVIDADES NON-GAMING NOS JOGOS.



Fonte: Active Consulting, Consumer Technology & Media Research Study, 2021.





...Convergindo Para o Social Gaming.

Enquanto conceitos como o Metaverso não se materializam, redes sociais são uma realidade hoje e uma oportunidade para ações preliminares. Redes sociais já são plataformas usualmente utilizadas pela indústria de mobile gaming para ativação e promoção de seus jogos.

O Metaverso, por sua vez, em que pese a existência hoje de diversas plataformas já ativas, é um conceito que deve demorar mais para maturar. Em especial jogos como Fortnite e Roblox apresentam grande potencial de integração, mas é provável que isso se dê paulatinamente, frente a barreiras culturais e tecnológicas.

FIG. 64 – METAVERSO E CONVERGÊNCIA. GAMING, ECOMMERCE, EVENTOS E REDES SOCIAIS.



Fonte: Elaboração Flamengo Sem Fronteiras.

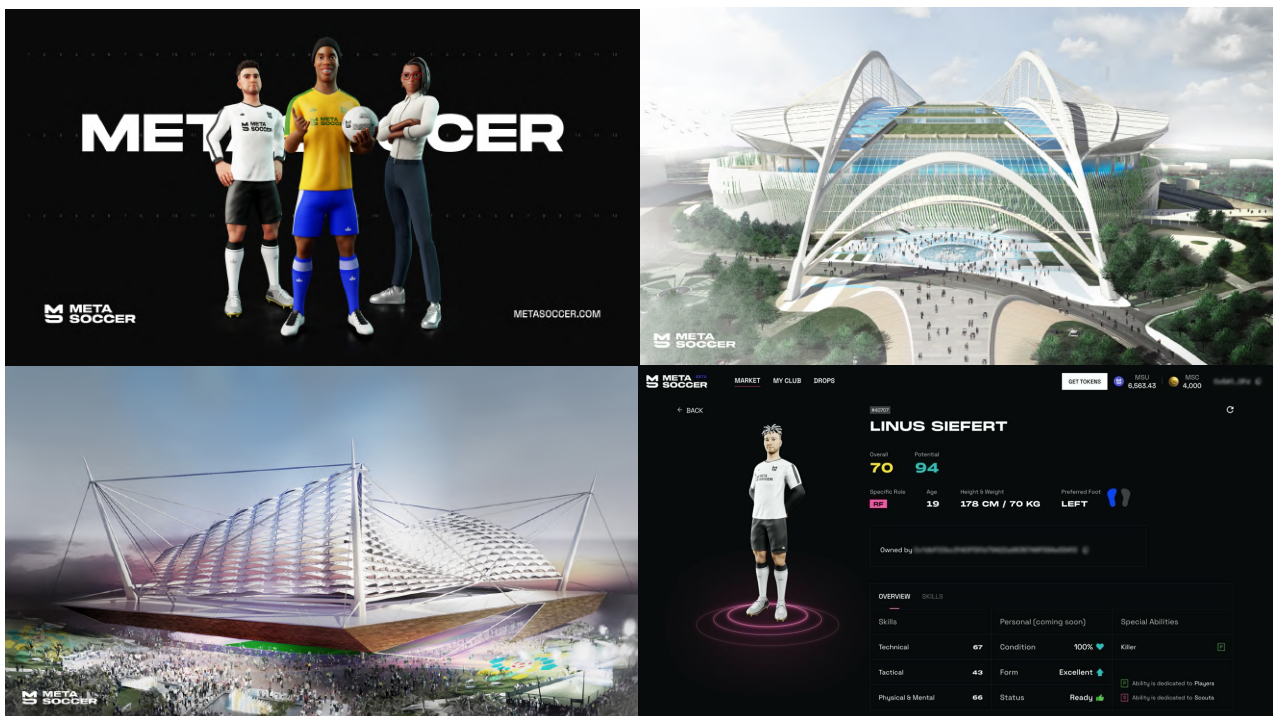


Um Primeiro Exemplo No Futebol.

O Meta Soccer é a primeira experiência de jogo ambientado no metaverso, em formato de monetização play-to-earn (P2E). Com um investimento inicial de US\$ 2,3 milhões o jogo, que se posiciona como o Axie Infinity do futebol, permite o gerenciamento completo de um clube de futebol. Seu gameplay inclui encontrar, treinar jogadores e jogar contra adversários. Olheiros, jogadores e estádios são NFTs negociáveis.

O modelo P2E permite o acúmulo de tokens através de vitórias em partidas, ou na venda das NFTs (estádios, atletas, etc.). Há ainda a previsão do ganho com receitas comerciais, como aluguel de estádios, patrocínios e merchandising, ou ainda através de uma futura funcionalidade de apostas. O road map de funcionalidades ainda está em implementação, com previsão de conclusão no final do ano. O Vasco, até agora, é o único clube brasileiro oficialmente presente, tendo o Meta Soccer como patrocinador com a marca estampada em seu short.

FIG. 65 – META SOCCER.



Fonte: Divulgação Meta Soccer.





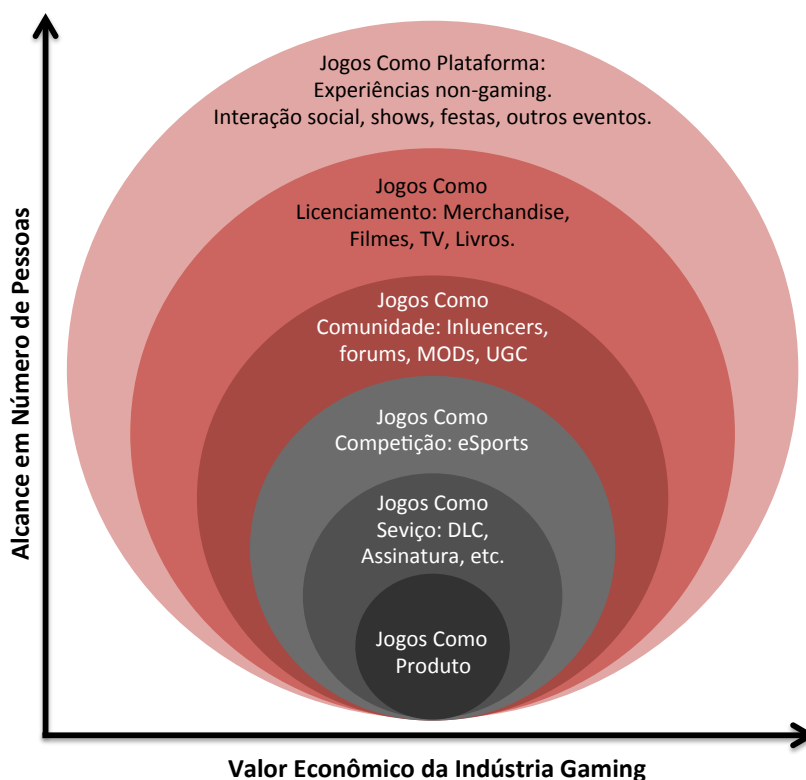
O Game Além do Game.



De qualquer, maneira essas são tendências que parecem ser inevitáveis, com a próxima fase da indústria do gaming sendo dominada pelo conceito de Social Gaming e user generated content (USG). Algumas ações recentes, como a experiência de O Boticário no metaverso (Avakin Life – 2.3 milhões de visitantes), ou o show virtual de Travis Scott no Fortnite para 12.3 milhões de viewers, mostram claramente uma direção de fusão entre gaming, metaverso, redes sociais e outros conceitos. No segmento de esports, destaque para a entrada de alguns times como donos de operações de Web3.0, como a Loud no Snack Club, e Fluxo na BAYZ.

O metaverso parece ser a fronteira final da indústria gaming, ampliando seu conceito para o de uma plataforma de conteúdos non-gaming (como shows e ecommerce), ampliando seu público potencial e captura de valor econômico para além de jogadores e simpatizantes. Ou como alguns gostam de dizer, o destino convergente da indústria do entretenimento.

FIG. 66 – GAMING - EVOLUÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO. IMPACTO NO PÚBLICO ATINGIDO E POTENCIAL ECONÔMICO.



Fonte: Adaptado de Newzoo, "Intro To The Metaverse" Report, 2021.





5

AÇÕES RECOMENDADAS

Notas Explicativas



Foto: Shutterstock.



Flamengo Sem Fronteiras – Flamengo Gaming e Esports, Julho 2022





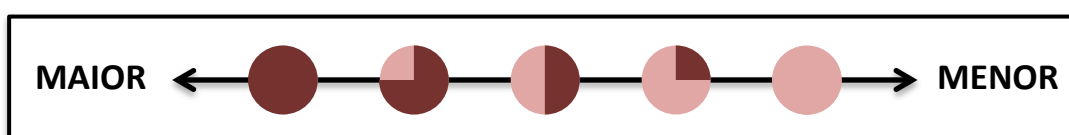
Forma de Apresentação.

Nesse capítulo, consolidamos as conclusões obtidas através das análises realizadas nos capítulos anteriores. A partir delas, apresentamos aqui recomendações de ações, que respondem a desafios/oportunidades diagnosticados em cada um dos capítulos temáticos anteriores.

As ações que serão listadas incluem diferentes parâmetros, como sua descrição (recomendação), justificativa, referência, impacto geral e tempo de implementação.

- **Recomendação** – É a definição sucinta da ação recomendada.
- **Justificativa** – Define porque a recomendação é feita, qual a sua razão de ser.
- **Referência** – Define a localização no documento da análise do tema específico, que fundamenta sua justificativa.
- **Impacto Geral** – Define o peso esperado da ação recomendada na estratégia geral de esports/gaming do Clube. Isto é, o quanto essa recomendação específica contribui para o todo.
- **Nível de Investimento** – Define a ordem de grandeza do investimento necessário (pelo Flamengo, ou por parceiro) para a implementação da ação específica.

Para os itens Impacto Geral e Nível de Investimento, que determinam a razão custo x benefício de uma determinada recomendação, serão usadas “harveys balls”, que indicarão sua intensidade, sendo:



Recomendações



Foto: Riot Games Brasil.





Ações Recomendadas.

Recomendação	Porque	Ref.	Impacto Geral	Nível Invest.
1 Permanecer atuante nos esports a todo custo. O mercado está próximo de um salto de crescimento.	<ul style="list-style-type: none">Flamengo foi pioneiro e construiu um case significativo de visibilidade e engajamento no mercado de esports.Hoje são 24 milhões de rubro-negros gamers, e 8 milhões fans de esports. Um mercado anual estimado para o Clube de R\$ 55 milhões.Os esports se aproximam de um ponto de inflexão com salto de crescimento, graças a fatores demográficos (geração Z) e tecnológicos (cloud gaming).	Flamengo Esports, Consequências Pag. 54 Oportunidades, Evolução do Mercado Pag 61		
2 Focar no longo prazo. Cogestão com parceiro, mas com time sênior interno com liberdade e valorização para trabalhar.	<ul style="list-style-type: none">Priorizar hoje o marketing, não o retorno comercial imediato. Modelo de cogestão com parceiro.Fundamental o Flamengo manter equipe interna qualificada, capaz de conduzir estrategicamente o projeto.Essa equipe precisa ter metas derivadas de um planejamento estratégico formal para a modalidade. Além disso, precisa de autonomia relativa e tempo para trabalhar.	Oportunidades, Forma de Atuação Pag. 70		
3 Investir em estrutura com conteúdo. Buscar modalidades emergentes.	<ul style="list-style-type: none">A Gaming House é fundamental para o projeto, e deve ser controlada pelo Clube. Preferencialmente no Rio de Janeiro.A produção de conteúdo é alternativa de sustentabilidade da gaming houseNovas modalidades oferecem oportunidades onde é possível construir valor a longo prazo.	Oportunidades, Infraestrutura Pag. 79		
4 Entender esports como componente, na estratégia de posicionamento da marca como lifestyle.	<ul style="list-style-type: none">Estudar dentro do planejamento de longo prazo para esports, as oportunidades de diversificação no posicionamento como plataforma de lifestyle.Dentro das alternativas analisar vetores como moda, música e outros urban sports.	Oportunidades, Lifestyle Pag. 85		



Ações Recomendadas (cont.).

5

Recomendação	Porque	Ref.	Impacto Geral	Nível Invest.
5	Planejar e implementar uma unidade de negócios estruturada de gaming influencers. Com captação, gestão e agenciamento.	<ul style="list-style-type: none">As grandes organizações esportivas parecerão cada vez mais com empresas de mídia e entretenimento.Nos esports, com seu consumidor nativo digital, a produção de conteúdo é um negócio, no mínimo, tão importante quanto a competição em si.Influencers oficiais geram conteúdo que potencializa redes sociais, que atrai parceiros.Conteúdo também é fundamental para um modelo de subscription que gere receita recorrente vinda do torcedor.	Oportunidades, Conteúdo Pag. 88	
6	Elaborar estratégia de negócios para esports wear. Desenvolver modelo de negócios, e buscar parceiros.	<ul style="list-style-type: none">Esports possuem um componente cultural muito forte, como surf e skate, por exemplo.Esse componente cultural amplia as possibilidades, inclusive para um mercado de esports wear (moda) específico. Surfwear, por exemplo, é um mercado de mais de US\$ 1 bilhão/ano.Há espaço para o Flamengo se apropriar dessa nova linha de receita, caso tome posição protagonista em sua condução.	Oportunidades, Merchandise Pag. 98	
7	Desenhar e implementar estratégia de atuação em digital goods. Buscar parceiros e ocupar mercado.	<ul style="list-style-type: none">Digital goods são conteúdos usados nos jogos de forma cosmética ou para ganhar competitividade (skins, habilidades, etc.).O mercado de in-app-prurchases movimentava anualmente US\$ 40 bilhões, e tende a crescer com a migração para o modelo play to earn.Além da oportunidade significativa de nova receita, atuar nesse nicho combate os riscos trazidos por conteúdos informais (mods) que usam a marca do Flamengo.	Oportunidades, Merchandise Pag. 98	





Ações Recomendadas (cont.).

Recomendação	Porque	Ref.	Impacto Geral	Nível Invest.
8 Acompanhar maturação dos Utility Tokens (Socios.com), as opções em NFTs, e seu impacto no segmento gaming.	<ul style="list-style-type: none">Em tokens fungíveis acompanhar o modelo \$mengo. Ser propositivo em termos de estratégia do negócio, e oportunidades mútuas.Em NFTs desenvolver as oportunidades em diferentes segmentos como colecionáveis, vídeo e ticketing. Esportes + games = a 55% das transações de NFTs globais.Monitorar o impacto do blockchain no segmento gaming, e oportunidades em P2E.	Oportunidades, Tokens Pag. 103		
9 Licenciar marca para mobile games no segmento hyper-casual/casual, em formato revenue sharing.	<ul style="list-style-type: none">Em mobile gaming, os maiores segmentos não são alcançados pelos esports. Hyper-casual movimentada US\$ 3 bilhões.Mercado com características de commodity. Alto custo de aquisição, baixa retenção, dificuldade em monetizar além da propaganda in-game.Licenciar marca com participação direta na ampliação receita por usuário.	Oportunidades, Hyper-Casual Pag. 109		
10 Aproveitar oportunidades de arbitragem, na mudança no mercado de eFootball (FIFA/PES).	<ul style="list-style-type: none">O modelo de negócio em eFootball da Konami e EA passa por mudança drástica.Essa mudança pode abrir oportunidade para modelos de revenue sharing e outros, onde Clube pode extrair valor significativamente superior ao atual.	Oportunidades, eFootball Pag 114		
11 Se antecipar às mudanças na atividade de jogar, e ao impacto do metaverso no ecossistema gamer.	<ul style="list-style-type: none">A maneira de jogar está mudando, com peso cada vez maior para atividades paralelas.Convergência no futuro entre redes sociais e plataformas de gaming sinaliza ótima oportunidade para o Flamengo.Primeiras plataformas de futebol no metaverso já surgindo, e clubes se posicionando. Importante largar na frente.	Oportunidades, Convergência Pag. 119		



