

## O golaço de uma marca

*Fernando Valeika de Barros*

***Dentro de campo, a temporada de 2010 não deixará saudades do Real Madrid. Mas quando o assunto é gerar receita nenhum outro clube chega perto do espanhol de Kaká e Cristiano Ronaldo. O time tornou-se uma potência que movimenta US\$ 563 milhões por ano***



### O PALCO

*O Santiago Bernabéu não é apenas um estádio. É uma atração turística. Recebe 700 mil visitantes e rende US\$ 10,7 milhões em ingressos por ano*

Clube de futebol mais popular da Espanha, o Real Madrid não foi bem nesta temporada. Deu vexame na edição 2010 da Copa do Rei, ao ser eliminado pelo Alcorcón, um modesto time da Terceira Divisão. Atuando em casa, também caiu fora da Liga dos Campeões da Europa logo nas oitavas de final, pela sexta vez consecutiva (este ano, diante dos franceses do Lyon, considerados azarões). E, como se isso fosse pouco, cambaleou no campeonato espanhol. Mas quando o assunto é faturar, não tem para o Barcelona, nem para o inglês Manchester United, nem para o Milan ou para a Juventus, da Itália. O Real Madrid é o campeão absoluto entre os times milionários. Segundo um levantamento da consultoria inglesa Deloitte, sua receita anual é de US\$ 563 milhões, uma marca que apenas 330 empresas conseguem no Brasil. O total é ainda cinco vezes e meia maior do que a receita do São Paulo, o mais rico clube do Brasil.

O mais incrível é o modo como os madridistas chegaram lá: gastando dinheiro aos tubos. Para bancar suas extravagâncias, eles não têm um mecenas árabe, como o xeique Mansour Al Nahyan, dono do Manchester City, ou um bilionário da ex-União Soviética como Rinat Akhmetov, o rico ucraniano que colocou o Shakhtar Donetsk no mundo do futebol. O Real Madrid não economiza nas contratações. Segundo cálculos do economista espanhol José Maria Gay, desde 2003, o time investiu impressionantes US\$ 998 milhões na compra de jogadores.

Alguns deles são superestrelas. No ano passado, para recrutar o português Cristiano Ronaldo (o melhor jogador do planeta em 2008) e o brasileiro Kaká (o melhor de 2007), o Real Madrid gastou US\$ 216 milhões. Somados a estrelas emergentes, como o francês Benzema e os espanhóis Xabi Alonso, Albiol e Negredo, o clube desembolsou US\$ 350 milhões. Isso fora os salários de US\$ 36,6 milhões anuais apenas para os três não espanhóis do sexteto. Só Kaká ganha US\$ 1,1 milhão mensais (11% a mais do que recebia no Milan). No total, a massa salarial do clube espanhol ultrapassará, neste ano, os US\$ 258 milhões. A fábula paga nos contracheques galácticos representa quase o mesmo que o faturamento de um clube como o Lyon, o 13º mais endinheirado do planeta, segundo levantamento da consultoria Deloitte.

Essa opulência faz parte de uma filosofia de gestão que transformou o futebol em uma máquina milionária. Em vez de gasto, o Real Madrid considera a aquisição de supercraques como uma alavanca para arrebatar mais recursos com direitos de transmissão, novos contratos de publicidade, merchandising e licenciamento de produtos. “Com a renegociação de alguns de nossos contratos com patrocinadores, a previsão para o ano que vem é alcançarmos um faturamento de US\$ 590 milhões”, diz Eduardo Fernandez de Blas, vice-presidente do Real Madrid. É muito? Pois em 2011 Blas estima que o clube ultrapasse os US\$ 700 milhões em receitas.

Atingir essa meta será mesmo necessário para não causar um rombo na contabilidade. Para bancar Cristiano Ronaldo, Kaká e Benzema, o clube teve de recorrer a empréstimos bancários de US\$ 207 milhões, que vencem em junho de 2015. Com eles, sua dívida subiu para US\$ 440 milhões, mas os espanhóis não parecem preocupados. “Um clube de futebol de ponta deve ser gerenciado tal como uma grande companhia, em que o investimento em equipamentos de última geração faz parte do negócio”, afirma o presidente, Florentino Perez, reeleito em 2009 pelos 93.587 sócios do clube. A filosofia de Perez é simples: só com grandes jogadores dá para aumentar as receitas. Em se tratando de Real Madrid, a mágica vai dando certo, com um ritmo de faturamento que cresceu 26% nos últimos dez anos. “Cada um desses jogadores famosos ajudou o Real a solidificar sua imagem em um mercado diferente”, diz José Luis Nueno, professor da escola de negócios Iese, em Madri.

Para ter o privilégio de exibir os jogos das estrelas do Real Madrid, o grupo catalão Mediapro desembolsa US\$ 225 milhões, o maior contrato do gênero no mundo. O inglês Manchester United ganha quase um terço a menos pela transmissão de suas partidas.

Florentino Perez, o rei Midas por trás do Real Madrid, é uma raposa na arte de fazer negócios. Aos 63 anos, casado, três filhos, com o rosto sempre adornado por óculos metálicos grandes e vestido com ternos de corte impecável, Perez é dono da maior construtora espanhola, a Actividades de Construcción y Servicios (ACS), que faturou US\$ 21 bilhões em 2009 e tem 107 mil funcionários. Há uma década, Perez assumiu a presidência do clube e, pela primeira vez, colocou seu sistema de gestão para andar. Rico (sua fortuna pessoal é estimada em US\$ 2,2 bilhões) e fanático pelo Real Madrid (assistiu pela primeira vez a um jogo em 1951, aos 4 anos, acompanhado do pai, então influente no clube), Perez acredita que um grande clube de futebol deve ser tratado como uma empresa de entretenimento com projeção global. Do mesmo jeito que um grande estúdio de Hollywood paga caro para ter estrelas como Sandra Bullock ou Tom Hanks, ele não regateia para atrair famosos do mundo da bola.

Mal sentou-se pela primeira vez na cadeira de presidente, em 1999, Perez foi logo fazendo barulho. Por US\$ 105 milhões, em dinheiro de hoje, arrancou o português Luís Figo do arquirrival Barcelona. Foi a primeira contratação de uma série que transformou o Real Madrid numa versão real de time digno de esquadrão de videogame. Na sequência vieram o francês Zinedine Zidane, os brasileiros Ronaldo e Roberto Carlos e o inglês David Beckham. Apelidados de Galácticos, os craques de Perez demoraram a engrenar, mas deram retorno. Ganharam títulos importantes, como a Liga dos Campeões, em 2002, e, principalmente, iniciaram a impressionante e milionária disparada no faturamento do clube. “Não criei nada novo. Foi investindo nos maiores craques do planeta que Santiago Bernabéu transformou o Real Madrid na maior equipe de todos os tempos”, disse Perez em seu discurso de posse. Presidente do clube entre 1943 e 1978, Bernabéu comprou alguns dos melhores jogadores do mundo, como o argentino naturalizado espanhol Di Stéfano, o húngaro Puskás, o espanhol Gento, o francês

Kopa e os brasileiros Didi e Canário. Montou um esquadrão imbatível, que se tornou o melhor time da Europa por cinco vezes seguidas, entre 1956 e 1960. “Em uma Espanha onde não havia cimento, Bernabéu ergueu um estádio para 120 mil espectadores que vivia cheio”, afirma o argentino Jorge Valdano, hoje dirigente do Real Madrid. Segundo ele, a sacada de Perez foi transformar o clube em marca global. Limitado a 13,2 milhões de torcedores na Espanha, sua estratégia foi buscar fãs nos quatro cantos do planeta. “Perez percebeu que o futebol atual precisava de uma visão ampla, em que o estádio é virtual e tem o tamanho do mundo inteiro”, diz Valdano.

Um exemplo do estilo Florentino Perez foi a contratação de David Beckham, em 2003, por US\$ 61,4 milhões, em dinheiro de hoje. Do ponto de vista racional, dentro de campo, o inglês seria apenas mais uma estrela. Só que fora da cancha deu uma tremenda visibilidade ao clube em mercados onde mal tinha torcedores, como no Extremo Oriente, e catapultou a marca Real Madrid a limites interplanetários. Só nos primeiros seis meses de Beckham, foram vendidas 1 milhão de camisetas (US\$ 93,7 milhões). No mundo inteiro, a procura de produtos com o emblema do clube cresceu 137% em semanas. Graças aos tempos de Beckham, Ronaldo, Zidane, Roberto Carlos e companhia, ainda hoje o Real Madrid mantém parcerias com empresas como a Saudi Telecom, operadora saudita de telefonia.

Como parte do modelo de negócio, um pedaço de tudo o que se arrecada fica com o Real Madrid. Assim que chegam ao clube, os jogadores assinam um contrato em que topam rachar seus direitos de imagem, em um sistema de cogestão. “Todos no elenco são nossos parceiros na gestão de negócios que geram mais recursos para todos”, diz Begoña Orea, vice-diretora comercial do Real Madrid. Um exemplo de como as coisas funcionam foi o contrato que uniu a imagem do goleiro do time (e da seleção espanhola), Iker Casillas, com a cervejaria Mahou, que patrocina o clube. Com a intermediação da equipe da qual Begoña faz parte, Casillas foi contratado para ser embaixador da marca. O lucro é repartido em partes iguais entre ele e o Real Madrid. Mais: para associar sua marca ao clube, a Audi cede 60 de seus carros e mais uma bolada milionária. Em troca, tem modelos dirigidos pelos craques. Kaká anda com uma perua R6, com motor V10. Cristiano Ronaldo, com um esportivo R8 com 525 cavalos. O zagueiro Pepe, brasileiro naturalizado português, roda com um utilitário esportivo Q7. “Vestir esta camisa é a certeza de estar no melhor time do mundo e ganhar um bom dinheiro”, diz Pepe. Idem para a Hugo Boss, que veste Pepe e seus companheiros.



## ALAVANCAS

*O estádio (em foto dos anos 50), as estrelas (Kaká e Cristiano Ronaldo) e as conquistas são ferramentas do clube para atrair negócios milionários*

**TRANSFERÊNCIAS MILIONÁRIAS**

O REAL MADRID NEGOCIOU CINCO DAS DEZ MAIORES TRANSAÇÕES

- 1º CRISTIANO RONALDO**  
Portugal do Manchester United ao Real Madrid, por **e 94 milhões** (2009)
- 2º ZINEDINE ZIDANE**  
França da Juventus ao Real Madrid, por **e 91 milhões** (2001)
- 3º LUÍS FIGO**  
Portugal do Barcelona ao Real Madrid, por **e 75,2 milhões** (2000)
- 4º IBRAHIMOVIC**  
Suécia da Inter de Milão ao Barcelona, por **e 66 milhões** (2009)
- 5º CRESPO**  
Argentina do Parma à Lazio, por **e 69 milhões** (2000)
- 6º KAKÁ**  
Brasil do Milan ao Real Madrid, por **e 65 milhões** (2009)
- 7º VIERI**  
Itália da Lazio à Inter de Milão, por **e 61,6 milhões** (1999)
- 8º BUFFON**  
Itália do Parma à Juventus, por **e 59,7 milhões** (2001)
- 9º ROBINHO**  
Brasil do Real Madrid ao Manchester City, por **e 49 milhões** (2008)
- 10º MENDIETA**  
Espanha do Valencia para a Lazio, por **e 58,2 milhões** (2001)

**O RAIO-X DA CAMISETA**

UM DOS MANTOS SAGRADOS DO FUTEBOL, O UNIFORME DO REAL MADRID É UMA MINA DE OURO



»» A companhia de apostas austríaca Bwin pagará US\$ 31,2 milhões por ano até 2013 para estampar seu logotipo na camiseta do Real Madrid. No Brasil, o Corinthians fatura 32% menos que isso para anunciar as empresas do grupo Hypermarcas

»» A Adidas produz a camiseta do time com uma tecnologia, a Flow Mapping, que facilita a absorção do suor e pesa 12% menos. A marca alemã injeta US\$ 63 milhões por ano nos cofres do clube, que embolsa de 10% a 40% de cada camiseta oficial vendida por US\$ 84

»» Em 2005, a camiseta usada pelo inglês David Beckham tornou-se um best-seller. Um semestre depois da contratação, 1 milhão de unidades foram vendidas no mundo. Kaká, Ronaldo e Cristiano Ronaldo não superaram a marca

## ESTÁDIO-MODELO

Ter jogadores desejados também proporcionou ao clube um belo contrato com sua fornecedora de material esportivo, a alemã Adidas. A cada ano, a marca desembolsa cerca de US\$ 63 milhões para fornecer uniformes ao clube. Sem contar a receita de cada camiseta vendida. Se for adquirida na loja do Santiago Bernabéu, US\$ 39 de cada peça vão para o Real Madrid. As camisetas compradas em pontos de venda em Madri geram US\$ 20 para o clube. Em outras partes da Espanha e do mundo, ele embolsa 10% do valor unitário, o equivalente a US\$ 7. Para qualquer time é um ótimo acordo. Mas Florentino Perez quer mais. Já fez saber ao presidente da Adidas que uma renegociação seria bem-vinda. O que quer? Quase o dobro do que ganha atualmente: US\$ 70 milhões por ano. Considerando que o contrato com os alemães

vence daqui a dois anos e que hoje Cristiano Ronaldo é um dos maiores garotos-propaganda da Nike, já dá para perceber qual será a próxima jogada do cartola.

Ao menos no volume de negócios, a matemática prova que Perez está certo ao investir em aquisições. Há 11 anos, metade dos recursos do clube madrilenho vinha da bilheteria, que gerava US\$ 2,1 milhões por jogo. Hoje, cada partida no Bernabéu movimenta quase três vezes mais, entre entradas e mercadorias que os fãs adquirem na loja. O estádio é um modelo. Tudo começa com uma localização fabulosa, com as entradas a poucos passos de uma estação de metrô. Continua com os telões gigantes que, durante os intervalos, passam comerciais dos patrocinadores. Há calefação, dois restaurantes e bares, locais para convenções e oito elevadores panorâmicos. Quando o clube joga uma partida importante fora, os jogos são transmitidos em tempo real em telas de cinema, com o pagamento de ingresso (e, claro, com comerciais nos intervalos).

## **OUSADA, A RECEITA DO TIME É GASTAR PARA LUCRAR**

O milagre da multiplicação também aconteceu com outras receitas. No ano 2000, para transmitir os jogos do Real Madrid, a TV desembolsava pouco mais de US\$ 43 milhões, quatro vezes menos que atualmente. Hoje, o clube recebe US\$ 1,5 bilhão por sete temporadas com o grupo catalão Mediapro. À frente de um time com mais craques, os cartolas do clube puderam aumentar em 15% o valor que cobram pelo patrocínio da camisa com a austríaca Bwin, líder no segmento de apostas pela internet (agora em US\$ 29,1 milhões por ano). No Brasil, o Corinthians, dono do maior patrocínio na camisa, recebe a metade disso para ostentar os logotipos de empresas do grupo Hypermarcas. "Graças à renegociação de contratos de forma mais vantajosa, só com TV e marketing a nossa arrecadação cresceu para US\$ 353,5 milhões", diz Begoña.

Claro que tudo ficaria ainda melhor se dentro de campo o time jogasse tanto quanto joga nas planilhas. Pela eliminação precoce na Liga dos Campeões, em março, o Real Madrid desperdiçou US\$ 30 milhões. Com a derrota para o Barcelona do argentino Messi, a esperança de ganhar o campeonato espanhol deste ano transformou-se num sonho quase impossível. E neste caso, como na maioria dos times de futebol de massa, deve sobrar para o técnico, o chileno Manuel Pellegrini. Engenheiro civil de formação e bem-educado, Pellegrini parece ter os dias contados, como em qualquer grande empresa em que o resultado é o que conta. Perez está de olho em um técnico galáctico, e os candidatos são o português José Mourinho (na Inter de Milão) e o francês Arsène Wenger (à frente do Arsenal).

Quando, há 11 anos, precisou levantar recursos para comprar seus craques, Perez começou fazendo o que mais entende: negócios. Em troca de US\$ 670 milhões, tomou uma decisão que causou polêmica entre os associados. Decidiu vender a Cidade Esportiva, o antigo centro de treinamento do clube. Fundado em 1963 por Bernabéu, tinha 11 hectares em Chamartín, uma das mais valorizadas regiões de Madri. O negócio ficou ainda melhor depois que Florentino Perez conseguiu uma mudança de zoneamento junto à prefeitura. No seu lugar foram erguidos, pela ACS, quatro prédios residenciais. Com parte do dinheiro, Perez pagou dívidas de curto prazo, saiu contratando e construiu um moderno centro em Valdebebas, na Zona Norte da cidade, com uma dezena de campos de treinamento. Há também um estádio para 6 mil pessoas. Tudo custou US\$ 154 milhões. Já o estádio Santiago Bernabéu transformou-se em atração turística da capital espanhola. Recebe 700 mil visitantes por ano e gera, só em ingressos, US\$ 10,7 milhões anuais. Não estão nessa conta o dinheiro que vem das fotografias que colocam os fãs em um cenário virtual ao lado de ídolos como Kaká nem as dezenas de artigos ofertados na loja do clube, um paraíso para o consumo.

## **EQUIPE DE 40 PESSOAS CRIA AS AÇÕES DE MARKETING DO CLUBE**

### **COMPRAS**

Sob a batuta de Begoña Orea trabalham 40 profissionais do marketing. O que eles fazem? Prospectam oportunidades para ganhar dinheiro com o nome e a marca do Real Madrid e seus astros. É uma teia complexa que começa com o licenciamento de produtos (cerca de 800

diferentes, de ursinhos de pelúcia a móveis) e termina com conteúdo gerado para computador e celular. Um desses aplicativos, o My Madrid, foi lançado em agosto do ano passado e já gerou 130 mil usuários, que pagam US\$ 5,6 para baixar fotos, partidas comentadas e resumos (leia-se US\$ 2,6 milhões em 12 meses). “É uma maneira de criar e fidelizar uma comunidade que mais tarde consumirá produtos do clube”, diz Begoña.

São milhares de torcedores que colecionam esses artigos: camisetas, aparelhos de MP3, computador, mascotes, um cartão que dá desconto na compra de ingressos. Para fidelizar mais fãs, o clube tem não apenas uma, mas cinco revistas, um canal de TV que gera seus próprios programas (foram 2,5 mil entrevistas em 2009) e um portal na internet com notícias até em mandarim. A programação da TV, com conteúdo em espanhol e inglês, é vista em 20 milhões de casas nos Estados Unidos, Europa, Extremo Oriente e Oriente Médio. Aproveitando cada oportunidade, apenas as receitas do clube com atividades comerciais geraram um total de US\$ 186 milhões em 2009. No Brasil, são minguaquíssimas as ações desse tipo. O Corinthians, com a contratação de Ronaldo, surge como uma incipiente exceção. O time paulista fez uma grande jogada, sem sequer ter recursos. “Não podíamos pagar o que um clube árabe ofereceria, e a solução foi transformá-lo em parceiro”, diz Luís Paulo Rosenberg, diretor de marketing.

Mas nada se compara à sede de Florentino Perez por novos craques. E os resultados decepcionantes com a bola indicam que ele vai às compras novamente. Os nomes do atacante inglês Rooney e de Neymar, o prodígio do Santos, já circulam entre os espanhóis. E a Copa do Mundo de 2010 está aí, para revelar novas estrelas que poderão gerar mais dinheiro ao clube mais rico do mundo.

**LIGA MILIONÁRIA**

EM 2009, O REAL MADRID TORNOU-SE O PRIMEIRO CLUBE A FATURAR MAIS DE 400 MILHÕES DE EUROS EM UMA TEMPORADA. O BARCELONA É O SEGUNDO NO RANKING DOS MAIS RICOS

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CLUBE										
TOTAL	401,4	365,9	327	289,5	263	242,3	217	203,2	196,5	196,5
BIHETERIA	101,4	95,5	127,7	60,6	117,5	87,4	49,9	16,7	28,2	33,4
DIREITOS DE TV	160,8	158,4	117,1	69,6	89	92,9	87,6	132,2	115,7	99
MARKETING	139,2	112	82,2	159,3	56,5	62	79,5	54,3	52,6	54,6

Fonte: DELOITTE

Fonte: **Época Negócios**, maio 2010. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com>. Acesso em: 10 maio 2010.