DOSSIÊ
FUTEBOL & GESTÃO

O QUE OS CLUBES TÊM

EMPRESAS OU TIMES? ESSAS ORGANIZAÇÕES DO FUTEBOL SÃO UM MIX DE AMBOS, O QUE RESULTA EM UM TIPO PECULIAR DE GESTÃO, QUE TRABALHA COM O PARADIGMA DA CONSTRUÇÃO DA FIDELIDADE DE SEUS CONSUMIDORES-TORCEDORES

Este ano tem Copa do Mundo de Futebol. O que o leitor de **HSM Management** fará durante o evento? A resposta provável é: "Assistirá ao maior número de partidas possível". A boa notícia é que ele não precisa considerar isso uma perda do tempo em que deveria estar trabalhando. Ao contrário, se futebol é paixão, magia, habilidade e técnica, ele também representa produto, concorrência, clientes, poder e dinheiro. E, assim, tem muito a ensinar aos gestores.

Não se assuste, porém. Perguntaram certa vez a David Goldblatt se, no futebol moderno, o negócio não havia roubado o espaço do esporte. E o autor de *The Ball is Round,* um compilado da história, sociologia e magia do esporte mais popular do mundo, respondeu com um relato simples: "Não faz muito tempo, fui assistir ao Manchester United quando o clube inglês era o epicentro da revolução do *branding* global e das mudanças advindas da aquisição estrangeira. Em campo, encontrei outra coisa. Tive o privilégio de ver como Carlos Tévez carregava a partida nas costas, bem como os 21 jogadores que estavam com ele em campo e os 70 mil espectadores do estádio. Eletrizante". Outra lição para as empresas: o futebol virou um (bom) negócio, mas nunca perdeu a alma de esporte.

O LADO EMPRESA?

Há 12 anos, a divisão especializada no negócio dos esportes da firma de consultoria multinacional Deloitte elabora uma série de relatórios anuais sobre o futebol, entre eles o "Football Money League", no qual se relacionam os 20 maiores clubes do mundo, geralmente lançado no Soccerex European Forum (evento para executivos de clubes, ligas, imprensa, agências de marketing e *branding).* Na abertura da edição 2009 deste, aparece a frase: "A natureza da indústria do futebol permitirá aos grandes clubes resistirem, de alguma maneira, à recessão econômica". Em recente entrevista, Dan Jones, sócio da Deloitte responsável por essa divisão, destacou, não obstante, que "o impacto será notado em 2011, quando os resultados refletirem a venda e a renovação de cadeiras cativas, eventos e outras ações corporativas *(corporate hospitality).* A atividade no mercado de transferências continua, os direitos se renovam e, ao menos na Europa, o púbiico dos estádios se mantém o mesmo. Acho que, graças a esse entusiasmo que o esporte gera nas pessoas, mais forte do que os humores da economia, os clubes demonstram ser razoavelmente resilientes". Deve ser por isso que, com precisão e elegância, Goldblatt disse uma vez que o negócio do futebol é "insular", ou seja, de certo modo está protegido dos reflexos do entorno.

Sempre foi assim, é verdade, ainda que, recentemente, pareça ter mudado um pouco. Simon Ruper, colunista especializado em esportes, autor de vários livros sobre o tema, afirmou ao *Financial Times,* no final da temporada de transferências da Europa em 2010, que "os clubes ingleses não gastaram mais que US$ 48 milhões em novos jogadores, a quantia mais baixa desde 2003. Os alemães, espanhóis e franceses gastaram menos ainda". A crise parece tê-los alcançado finalmente, disse ele na mesma coluna, "mas não é somente isso; as transferências estão caindo de moda".

Cada vez menos dirigentes parecem crer que comprar jogadores melhore o desempenho do time. Contratações podem até ter efeito nocivo, aliás, tanto sobre o plantel existente como sobre o novo, que sempre necessita de um período de adaptação. Um dirigente do Barcelona ilustra esse fato com a "regra do segundo": se um jogador precisa de um segundo para ver quem está esperando a bola, o resultado da partida está em risco. "Os times bem estabelecidos rendem mais."

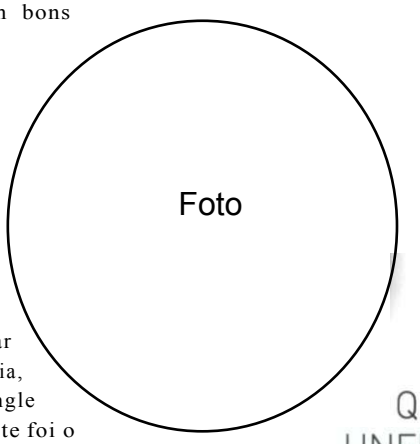
Stefan Szymanski, destacado economista especializado em esportes, professor da Cass Business School, de Londres, e autor, com Ruper, de *Soccernomics,* estudou 40 clubes ingleses durante dez anos. O investimento em transferências só explica 16% dos resultados do futebol, isto é, a posição no campeonato. O fator determinante é o salário dos jogadores.

Além disso, em um mercado supervalorizado, no qual o preço do jogador raramente tem relação com sua contribuição efetiva para os resultados esportivos e econômicos, custa aos clubes com fins lucrativos comprar jogadores, enquanto os que não dependem de lucros continuam pagando

A reportagem é de Graciela González Biondo, Viviana Alonso, Chris Stanley, Leticia Gasca Serrano e Alexsandro Biaggi, colaboradores de HSM MANAGEMENT.

Proibida a reprodução deste artigo fora das plataformas institucionais

o que lhes pedem. "O dirigente que aspira a encarar o assunto como se faz no mundo dos negócios não consegue competir", conclui Ruper. O fato é que os clubes europeus de maior sucesso em presarial -Barcelona, Arsenal e Manchester United- são cautelosos. Precaução que os simpatizantes veem com bons olhos, apesar da intensa cobertura que a imprensa dá a boatos e fatos relativos a negociações dos passes dos jogadores.



O LADO ESPORTE?

William McGregor, o vendedor de tecidos escocês que, além de salvar o Aston Villa da falência, criou a liga de futebol inglesa em 1988, provavelmente foi o primeiro a dizer que o futebol é um grande negócio. Recém—chegado a Birmingham, tornou-se simpatizante do clube, que era somente um grupo de jogadores de 20 anos administrando as finanças como podia e, claro, gerava mais dívidas do qualquer outra coisa. Por sua experiência comercial, pediram-lhe que se encarregasse da tesouraria. Em pouco tempo, tornou-se presidente, estabilizou os números e o time ganhou seu primeiro campeonato. Começou a organizar a liga. Convocou os clubes para uma reunião em Manchester, na qual estabeleceram as bases de sua estrutura e funcionamento, bem como a tabela da primeira temporada: 1988-1989 -passo-chave na maior profissionalização.

Na história, como na vida, se o jogo é informal, desestruturado e divertido nos primeiros anos, na maturidade ele é levado a sério. Em seu livro *Playbooks and Checkbooks: An Introduction to the Economics of Sports,* Szymanski sustenta que, à parte as teorias sobre as razões históricas, sociológicas ou geopolíticas que explicam a profissionalização do esporte como um todo, particularmente a do futebol, "o clube é a instituição que revolucionou o esporte moderno". Mesmo que, originalmente, o negócio não estivesse em seu DNA -o objetivo era a socialização-, os times atraíam espectadores, fazendo surgir a possibilidade de obter renda, um elemento estranho em um contexto de associações civis sem fins lucrativos. "A modalidade puramente comercial do esporte profissional, como a do beisebol das grandes ligas, nasceu nos Estados Unidos e se estendeu a outros países", relata Szymanski. Juntamente com as novas tecnologias de transmissão de eventos, entre outros fatores, a veia comercial foi o que viabilizou os modelos tradicionais.

UM PARADOXO EMERGE QUANDO SE UNEM FUTEBOL E NEGÓCIO: O FUTEBOL PRECISA DE RIVAIS, O NEGÓCIO BUSCA "DESTRUIR" RIVAIS

Um paradoxo emerge quando esporte e negócios se combinam. No esporte, a rivalidade intensa é essencial para a sobrevivência de todos. Nos negócios, as empresas fazem todo o possível para neutralizar o rival -ou "anulá-lo", como se diz nos tempos de mercados do tipo "oceano vermelho", segundo os especialistas em estratégia Renée Mauborgne e W. Chan Kim. Em *The Baseball Players' Labor Market,* obra seminal de 1956, Simon Rottenberg começava a estudar a dinâmica econômica por trás do negócio esportivo e já afirmava: "Os esportes profissionais são intrinsecamente diferentes das empresas. Nenhuma equipe prospera quando elimina seus rivais, pois necessita deles para manter viva a competitividade (e a eventual rentabilidade dos times)". Outro precursor, Walter Neale, mencionou, em seu artigo *The Peculiar Economics of Professional Sports,* publicado em 1964, o poder da incerteza do resultado. O interesse dos simpatizantes é diretamente proporcional à intensidade da concorrência. Por isso, sugeria não confundir rivalidade esportiva com rivalidade econômica. No esporte, não há produto sem concorrentes: os clubes se ocupam de vencê-los; as ligas, de manter seu equilíbrio. Segundo seu critério, a liga é a verdadeira empresa no sentido econômico. Ideia interessante e sugestiva, mesmo depois de passados tantos anos.

O terceiro do trio de antecipadores (além de Szymanski e Neale) estava em desacordo com essa ideia, contudo. P.J. Sloane, em seu trabalho de 1971 intitulado *The Economics of Professional Football: the Football Club as a Utility Maximiser,* afirmou que os times são unidades independentes e livres, e focou o que seria o objetivo de um clube profissional. Em geral, os presidentes e dirigentes que controlam os clubes de futebol já alcançaram o sucesso como empre-

sários em outro setor e, portanto, sua motivação central não é maximizar a renda, como nos Estados Unidos. Pode ser *status,* poder, prestígio ou o mero amor pelo esporte. Para Sloane, o objetivo é a conjunção, condicionada pela solvência financeira, de cinco fatores: 1) êxito esportivo, ponto no qual coincidem os interesses de proprietários, dirigentes, jogadores e espectadores; 2) público máximo no espetáculo; 3) continuidade do clube; 4) integridade da liga; e 5) renda final.

Em voga nos anos 1970, os três enfoques racionalizam o encanto do negócio do futebol. Mas ainda não o explicam.

MODELO DE NEGOCIO

Depois da transição do futebol profissional europeu do modelo de negócio tradicional (baseado nos ingressos de estádio e patrocínios locais) para o centrado em receita de *merchandising* e direitos de transmissão, na década de 1990, o Manchester United se tornou o modelo de comercialização e globalização a ser seguido. Sua estratégia é promover o reconhecimento da marca nos diferentes nichos de fãs segmentados por idade e desenvolver submarcas e produtos para cada nicho, o que lhe conferiu receita de US$ 435 milhões na temporada 2008-2009. E o Real Madrid encampou o modelo. "Adotamos essa linha apesar de sermos um clube sem fins lucrativos, um dos quatro -com Barcelona, Atlético de Bilbao e Osasuna de Navarra- que permanecem clubes no futebol espanhol, enquanto os outros são sociedades anônimas", assinala Jorge Valdano, diretor-geral e adjunto à presidência do Real Madrid. O presidente do clube, Florentino Pérez, levou adiante, desde seu primeiro ano no cargo, um processo de mudança nesse sentido e de profissionalização. Separou a direção em duas: uma corporativa, "a que arrecada dinheiro", e outra esportiva.

"A reputação de um clube de futebol depende de seus jogos, de seus jogadores, dos campeonatos que ganha. Sua força depende de sua direção e de suas finanças; a saúde da marca depende do conjunto", explica José Luis Nueno, professor do Iese, a respeito do Real Madrid. Ou seja, os clubes devem compatibilizar as necessidades e expectativas dos simpatizantes da camisa, da marca e do negócio. "Mas a promessa central continua sendo a vitória e o bom espetáculo. Sua utilidade está na paixão, na excitação, no senso de pertencimento, na adrenalina de competir", acrescenta.

O *ranking* da Deloitte demonstram que o jogo, a gestão e os resultados andam de mãos dadas de fato. Os três primeiros lugares dos últimos anos cabem aos mesmos clubes: Real Madrid, Manchester United e Barcelona. E, não à toa, o Manchester City é o último da lista de 20 clubes. "Nosso estudo baseia-se nos resultados das operações do clube, não na fortuna dous proprietários", diz Jones, responsável por isso na Deloitte.

"Alguns times pertencem a empresários com grandes fortunas, capazes de suportar perdas milionárias a cada temporada. Outros estão na bolsa de valores; suas contas são públicas e eles colocam em destaque a administração estrita do orçamento. Em nosso caso, mesmo não sendo sociedade anônima, levamos adiante uma gestão muito profissionalizada. Cada clube é um mundo", explica Valdano.

Um estilo de gestão profissional que também Jesus Martinez Patino considerou como premissa quando, em 1995, assumiu o Pachuca, o primeiro time da história do futebol do México, cujos integrantes são apelidados de "tuzos" (do idioma náhuatl *"tozan",* que significa "topo"), porque foram os mineiros ingleses que lhes ensinaram o jogo no estado de Hidalgo, no início do século passado. Como para qualquer empresa, ele desejava que a viabilidade econômica determinasse a sobrevivência do clube no longo prazo. Um exemplo do princípio: o Pachuca acabara de perder a possibilidade de subir para a primeira divisão e a rede Televisa tinha decidido não transmitir as partidas do time. Como empresário, Patino sabia que, sem a transmissão televisiva, seria impossível fechar patrocínios. Então, aceitou o acordo menos vantajoso que lhe ofereceu a TV Azteca.

Publicação deste artigo é exclusiva para fins educacionais

MODELO DE GESTÃO

Como defendem Ruper e Szymanski, quase todas as boas ideias de negócios "chegaram ao futebol vindas de fora". Não foram os clubes a perceber que, em vez de pagar pelo uniforme, poderiam vendê-lo como vitrine para os grandes fabricantes. Tampouco foram eles que levaram os jogos à televisão, pois temiam que os torcedores deixassem os estádios. Até mesmo algo tão básico como a renovação dos estádios, os clubes fizeram apenas porque foram obrigados, na década de 1990. Não tinham consciência do valor do espetáculo que ofereciam. Clubes de futebol são adeptos tardios do novo, inclusive das novas fontes de renda. Talvez entre em jogo, aqui, como já se disse, uma história centenária que renega o lucro.

QUASE TODAS AS BOAS IDEIAS DE NEGÓCIOS VIERAM DE FORA PARA O FUTEBOL; OS CLUBES NÃO TINHAM NOÇÃO DO VALOR DO ESPETÁCULO QUE OFERECIAM

Hoje, contudo, ninguém discute que as principais fontes de renda dos clubes de futebol são os direitos de transmissão, a venda de ingressos e cadeiras cativas, patrocínios e demais acordos comerciais. O que parece estar mais próximo de intriga que do encanto do negócio são as transferências de jogadores. "No Real Madrid, por volta de um terço dos lucros vem dos ingressos, cadeiras cativas, camarotes e áreas VIP; outro terço, dos direitos de transmissão televisiva; e a terceira parte, do marketing, da venda de produtos e serviços, área que viveu uma verdadeira revolução. Há dez anos, quando este clube tinha receita de US$ 218 milhões em vez dos US$ 558 milhões de 2008-2009, só 10% correspondiam ao marketing", resume Valdano. E as transferências? "Nossa capacidade de compra de jogadores deu o que falar em 2009. Mas, todos os anos, o Real Madrid tem a possibilidade de gastar o superávit que é capaz de gerar."

É uma aspiração da Fifa (Federação Internacional de Associações de Futebol) e da Uefa (União das Federações Europeias de Futebol) que os clubes gastem somente aquilo que são capazes de gerar, a fim de eliminar o mecenato e o *"doping financeiro"*. Ao que parece, esse termo foi cunhado peio francês Arsène Wenger, treinador do Arsenal, quando, em 2009, questionou as práticas financeiras dos clubes Chelsea, Manchester City e Liverpool, entre outros, e garantiu que "o estado das finanças dos times ingleses é o pior em meus 13 anos no país". Criticado por não usar os fundos disponíveis no clube para contratar reforços, ele está convencido de que os jogadores devem ser pagos segundo seu real potencial e o tamanho do clube. "No futebol profissional, não basta ganhar; é preciso manter o orçamento equilibrado. Entretanto, os clubes se endividam e esperam que um milionário os compre", argumenta.

Também a Deloitte mencionou o assunto em seus relatórios, reclamando medidas drásticas para melhorar a gestão financeira do futebol. Não punir a má administração poderia transformar-se em uma espécie de *doping* financeiro, afinal. Um clube conseguiria "comprar", irresponsavelmente, sucessos de curto prazo, à custa da estabilidade financeira de longo prazo. Há quem fale em bo-

BRAINSTORMING DE GESTÃO

Misto de ironia e poder de síntese, estes *insights* são uma cortesia de Kuper e Szymanski:

- Os treinadores novos –com ou sem a ajuda dos dirigentes– gastam mal o dinheiro com reforços.
- Algumas nacionalidades estão supervalorizadas no mercado.
- Algumas posições estão supervalorizadas. Por exemplo, os atacantes –o melhor é evitar comprá-los (a alternativa é formá-los, mas se faz isso melhor nos times sul-americanos do que nos europeus). Os zagueiros são subvalorizados; duram mais tempo nos times.
- O momento de vender um jogador é aquele em que outro clube oferece mais do que ele vale.
- O clube que não consegue se equiparar com a concorrência fica para trás. E sobrevive em um nível (ou divisão) mais baixo.
- Em geral, contrata-se um novo treinador não por competência exatamente, mas porque está em condições de assumir de imediato (com frequência, porque outro clube acabou de demiti-lo) ou porque se espera que seu nome, aparência ou alto perfil para relações públicas impressionem bem os torcedores, os jogadores e a imprensa.
- No futebol, não existe *dumping*. Os rivais estrangeiros não podem entrar no mercado e oferecer futebol abaixo do custo.

Lha. No entanto, os saudosistas contam que, quando, nos anos 1990, Gianluigi Lentini foi do Torino ao Milan por US$ 50 milhões, tornando-se o jogador mais caro do mundo, também se comentou a obscenidade da cifra. Os preços, então, baixaram, mas, em pouco tempo, voltaram a subir. Enquanto houver investidores interessados, a bolha não explodirá. O futebol é um negócio de resultados -e o esporte favorito do mundo.

GLOBALIZAÇÃO

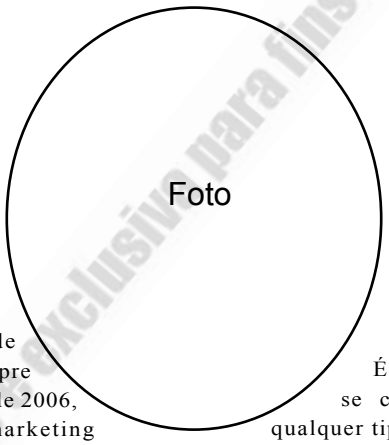
Se, de um lado, pode existir uma bolha irresponsável com instabilidade financeira, de outro, os clubes de futebol continuam avançando as fronteiras e ganhando participação em novos mercados. É o que mostra um Airbus A320, da Air-Asia, que, em ambos os lados da cauda, tem o emblema do Manchester United. A aeronave foi apelidada de "Diabo Vermelho", como é chamado o clube inglês, e é fruto de um acordo com a maior companhia aérea de baixo custo da Ásia. É também uma prova de que alguns times de futebol, como muitas marcas, já estão globalizados. Os mais famosos excursionam e vendem roupas e acessórios a torcedores das regiões mais distantes da Terra.

"O Manchester United tem um grande grupo de torcedores na Ásia", comentou Tony Fernandes, presidente-executivo da companhia aérea, no início de 2006, quando o avião foi apresentado. O diretor de marketing do Manchester United à época, Peter Draper, acrescentou: "Gostamos de ser o primeiro clube de futebol do mundo a ter avião com a insígnia". O departamento de marketing do Manchester United lançou, além dessa excursão pela Ásia no avião "Diabo Vermelho", um programa de fidelização e associação internacional, similar ao que possui no Reino Unido, cuja pedra angular é o fornecimento de toda informação possível aos torcedores.

Como o Manchester United, o Real Madrid focou a expansão internacional: excursões, licenciamento de produtos e, sobretudo, comunicação com os torcedores por diferentes caminhos, como o *site* e a telefonia celular. Na página oficial do clube, há entrevistas com os jogadores, vídeos em tempo real, notícias do clube e um espaço dedicado à venda dos uniformes oficiais. "Metade das pessoas que visitam nosso *site* é do exterior. Temos acordos com empresas de outros países que licenciam nossa página da web e fortalecem o tráfego com traduções mais próximas da realidade de seus mercados. Também estamos presentes em redes sociais como Facebook, YouTube e Twitter", afirma Begoña Sanz Orea, subdiretora comercial do Real Madrid.

FIDELIDADE (E OS CINCO SEGMENTOS DE TORCEDORES)

Fato é que marketing e futebol estão cada vez mais próximos um do outro. Mas o marketing futebolístico é diferenciado e a razão é clara, como explica a especialista Sue Bridgewater, diretora do centro de gestão esportiva da University of Warwick, do Reino Unido: "A maioria dos clubes tende a falar de si como marcas. Os torcedores são seus clientes e se envolvem com a marca de maneira muito parecida com a que fazem os clientes de qualquer empresa. Entre uns e outros, no entanto, há profunda diferença. É muito provável que o cliente habitual de uma marca de café escolha outra se perceber que a qualidade não o satisfaz. O torcedor de um time de futebol, ao contrário, caracteriza-se por fidelidade e comprometimento extremos e continuará apoiando seu time, mesmo quando não obtiver bons resultados". Fidelidade é sua diferenciação.



Então, a pergunta que vale US$ 1 milhão para aqueles que trabalham em marketing é: em que se baseia a lealdade extrema? É possível recriar as condições desse compromisso incondicional para qualquer tipo de marca? Bridgewater esclarece que, no futebol, há vários elementos que cimentam uma poderosa relação emocional entre consumidor e clube: jogadores, treinadores, região de nascimento, laços familiares com o clube e desempenho bem-sucedido do time.

Apesar de o perfil dos torcedores de um clube ter suas especificidades, a especialista detectou cinco segmentos que compartilham atitudes e comportamentos:

- Os "tenazes", que defendem o time contra ventos e marés e vão ao estádio mesmo quando ele não joga bem.
- Os "críticos", que também o apoiam ativamente, mas criticam os jogadores, o treinador, a diretoria e o árbitro, porque assim expressam seu interesse pelo clube.
- Os "jovens torcedores", que têm uma conexão mais social do que emocional com o time, além de forte interesse pelos símbolos de identidade, manifestado no uso das cores oficiais do clube de seu coração.
- Os "profissionais", que, por alguma razão, não vivem mais na região onde o clube se situa, de maneira que não vão ao estádio ou o fazem ocasionalmente, mas assistem aos jogos pela televisão ou internet e buscam, com avidez, informações nos jornais e na web.

Distribuição Proibida - Exclusivo para fins Educacionais

• Os "e-fiéis", que nasceram e vivem em zonas distantes do clube, mas têm comportamento parecido com o do grupo anterior.

Os dois primeiros grupos são, na certa, os mais ativos no apoio ao time: vão aos estádios e costumam participar dos eventos sociais. Os três restantes também estabeleceram vínculos emocionais com o time e se identificam com os símbolos do clube. Ainda que o apoio *in loco* seja fundamental, o compromisso dos torcedores a distância tem papel central no resultado financeiro dos clubes.

As declarações de Peter Draper antes da segunda temporada do Manchester United nos Estados Unidos reafirmam as conclusões de Bridgewater. Ao revelar sua estratégia, confessou: "Noventa por cento de nossos negócios são gerados no Reino Unido, mas 80% de nossos torcedores estão no exterior. Portanto, do ponto de vista comercial, é valioso desenvolver nossa base de torcedores nos EUA e na Ásia".

O REAL MADRID EXPLORA VÁRIAS VIAS PARA MAXIMIZAR A RECEITA GERADA POR SEU CONTEÚDO. RETER JOGADORES ESTRELAS FOI A CHAVE DESSA ESTRATÉGIA

PARADIGMA E SEGUIDOR

A linha Fred the Red, do Manchester United, por exemplo, foi criada para as crianças que acompanham os pais aos estádios e inclui bolas, relógios, roupas de cama, camisetas e acessórios. Por sua vez, a marca MUFC dirige-se aos adolescentes, com a oferta de gorros, mochilas, carteiras e relógios com cronômetro. Por último, há a linha Red Devil, dirigida aos adultos, composta de indumentária elegante e com grande variedade. "Além disso, em 1998, inaugurou-se a subsidiária Manchester United International, com o objetivo de desenvolver o negócio na Ásia e nos Estados Unidos", continua Nueno. "Entre as atividades, constavam excursões de pré-temporada, abertura de uma rede de cafeterias no Sudeste Asiático e restaurantes com a marca Theater of Dreams no Oriente Médio. Naquele mesmo ano, abriu-se uma loja no aeroporto de Dublin para atender os numerosos torcedores irlandeses e, em 1999, outra em Gatwick, na Inglaterra."

O Real Madrid imitou abertamente esse modelo do Manchester United, segundo Nueno. "Algumas pesquisas indicam que temos mais de 300 milhões de torcedores, mas estimo que, em escala mundial, é muito mais do que isso, devido ao fato de que não medimos todos os países em nossas pesquisas. Limitamo-nos aos que se mostram atraentes por seu potencial de torcedores ou seu alto nível econômico", explica Begoña Sanz Orea, subdiretora comercial do clube. Ela adiciona: "Na Espanha, os dados indicam que mais da metade da população 'futebolística' torce para o Real Madrid".

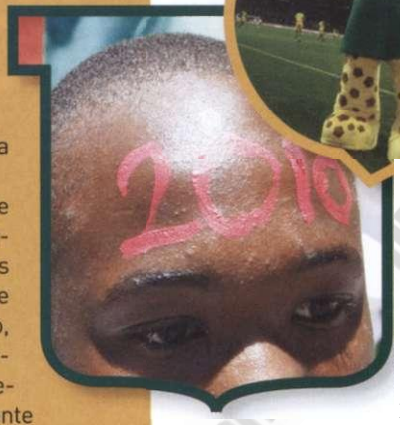
A exploração comercial, segundo a executiva, representa um terço dos US$ 544 milhões de faturamento. Advém de produtos e serviços que aproveitam o valor da marca Real Madrid, direitos de imagem, apoios publicitários, instalações e atividades ligadas aos torcedores. Os produtos mais vendidos são as réplicas de camisetas, fabricadas pela Adidas graças ao acordo que tem com o clube. "Em outras categorias, como produtos infantis, acessórios e produtos para o lar, fornecedores diferentes, em muitos casos empresas multinacionais, encarregam-se de produzir o que nossos torcedores demandam", destaca Sanz Orea. Algumas cifras? Em 2002, o ano seguinte à chegada de Zinedine Zidane, foram vendidas 480 mil camisetas do meio-campo francês. Em apenas um fim de semana, quando foi oficializada a aquisição de David Beckham, os ingleses compraram 350 mil camisetas do Real Madrid na Grã-Bretanha. Um mês depois, em uma série de quatro partidas na Ásia, venderam-se cerca de US$ 10,8 milhões em camisetas com o número do jogador.

GERAÇÃO DE CONTEÚDO

Para muitos especialistas, isso significa que os clubes esportivos estão se convertendo em geradores de conteúdo sobretudo. Por isso, não é de surpreender que o Real Madrid tenha estudado o caso do filme *O Rei Leão,* da Disney, cuja produção custou US$ 50 milhões e vendeu mais de US$ 766 milhões em ingressos durante o primeiro ano, mas gerou mais de US$ 1,5 bilhão em *merchandising* nos 18 meses seguintes a seu lançamento. "O Real Madrid explora várias vias para maximizar a receita de seu conteúdo. Atrair e reter os jogadores estrelas foi a chave dessa estratégia", explica Nueno. Ou, como expressou um dos executivos de marketing do clube: "O filme que vendemos vale mais quando, como no cinema, Tom Cruise é o protagonista".

O conteúdo se materializa na revista *Hala Madrid,* em jogos eletrônicos, em programas interativos e, desde 1999, nos programas do canal Televisión Real Madrid. Considerado um dos canais temáticos mais importantes da Europa, transmite partidas de futebol e basquete, entrevista jogadores, veicula destaques históricos e realiza cobertura diária a partir dos centros de treinamento.

A MINA **DA FIFA**



A Copa do Mundo é uma mina de ouro para a Fifa, que assume a responsabilidade geral pela organização da competição e obtém 95% de sua receita. Uma das estimativas indicava que a cifra total deste ano seria de US$ 3,4 bilhões, superior aos US$ 2,3 bilhões obtidos na Alemanha em 2006. A fonte de receitas mais importante é a venda dos direitos de transmissão televisiva (estimada em US$ 2,5 bilhões em 2010, US$ 1,2 bilhão com a TV europeia). São custos enormes, mas com benefícios proporcionais: a audiência de TV do mundial da Alemanha foi de 26 milhões de pessoas.

Patrocínios, *merchandising* e serviços de todo tipo são as outras fontes de receita importantes. Por último, há pacotes de serviços *premium* vendidos pela Fifa para indivíduos e empresas, que incluem passagens de avião, ingressos para os estádios, alimentação, serviço de bar e estacionamento. Os preços começam em US$ 1,5 mil e chegam à surpreendente cifra de US$ 1,5 milhão, para o que a Fifa descreve como "a melhor experiência em serviços do mundo": a possibilidade de assistir a 36 partidas, entre elas a de abertura, as semifinais e a final.

"Os jogadores estrelas deixam o diretor de marketing tão feliz quanto o treinador", admite Jorge Valdano, diretor-geral do Real Madrid. Porque, além da contribuição aos estádios e ao conteúdo, o usufruto da imagem constitui outra fonte de renda. "Participamos de todos os contratos de exploração de imagem dos jogadores. Além disso, gerimos e desenvolvemos sua imagem ao convertê-los em embaixadores de poucas, mas grandes, marcas. Não queremos que se dispersem em atividades menores, que lhes demandem muito tempo e gerem pouco retorno para sua imagem e sua renda. De maneira que preferimos vinculá-los a grandes marcas, que tornam essa exploração mais eficaz e repercutem melhor em sua imagem global", comenta Sanz Orea.

Como dito, o Real Madrid também oferece seu conteúdo internacionalmente, o que inclui até contratos com fornecedores de conteúdo móvel em vários países, como Japão, China, Índia, Inglaterra e alguns da América Latina. Times latino-americanos, como o São Paulo Futebol Clube, presidido por Juvenal Juvêncio, tentam seguir essa linha.

MARKETING DE CRIAR TORCIDA

Outro clube que sabe como ampliar a quantidade de torcedores é o Pachuca, do México. Inicialmente, não contava com uma base grande de simpatizantes: a população da cidade de Pachuca é pequena -cerca de 300 mil habitantes-, as condições econômicas da região não são favoráveis e está muito próxima à Cidade do México, sede de três times que têm relevante número de torcedores -América, Cruz Azul e UNAM. Então, o presidente Jesús Martinez Patino teve acesso a um estudo que garantiu que 70% das mulheres mexicanas não sabiam para que time torcer. Os pontos-chave para aumentar o número de torcedores -os *tuzos,* como foi dito-, além dos êxitos em campo, foram as iniciativas estratégicas de marketing em segmentos tradicionalmente não atendidos pelos times de futebol mexicanos, como os de mulheres e crianças, o que ajudaria a romper com a herança familiar de fidelidade a outros clubes. Para conseguir isso, foram criadas as escolas de futebol *tuzas,* que agrupam cerca de 100 mil jovens. O clube também formou a maior liga de futebol infantil do México (a TuzoChamps) e estabeleceu um acampamento de verão. No conjunto, os projetos desportivos do grupo atendem mais de 250 mil crianças.

Para **Jesús** Martinez Murguia, diretor-comercial do grupo, o Pachuca caminha para tornar-se uma marca global. "Uma das estratégias para obtermos esse posicionamento é a instalação de lojas especializadas, chamadas Tuzomanía, onde se podem encontrar produtos para bebês, mulheres e animais domésticos." O grupo tem, além disso, uma loja virtual que comercializa seus produtos no país e que logo atenderá também os mercados norte-americano e da América Central. A iniciativa deu bons resultados: a Tuzomanía já representa 2,5% das receitas totais do Pachuca, que giram em torno dos US$ 100 milhões. É um *case* de negócios para ninguém pôr defeito.

Fonte: HSM Management, São Paulo, v. 3, ano 14, n. 80, p. 74-83, maio/ jun. 2010.