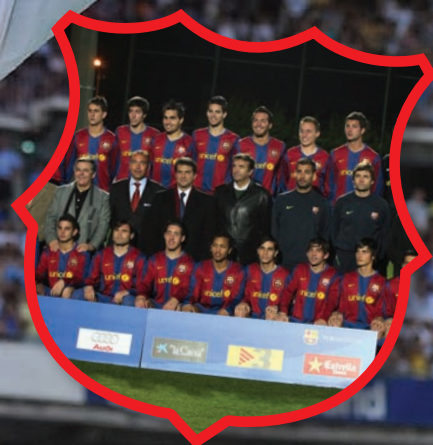
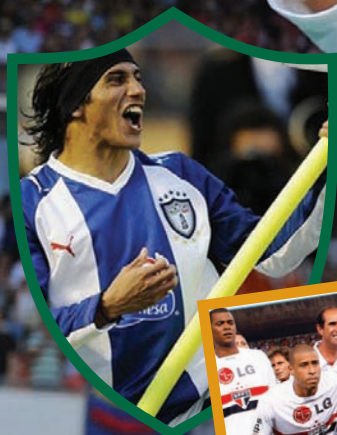


# O QUE AS EMPRESAS QUEREM





REPORTAGEM MOSTRA AS EMPRESAS DE VÁRIOS SETORES DE ATIVIDADE QUE INVESTEM SOMAS CADA VEZ MAIS ALTAS PARA ASSOCIAR SEU NOME AO FUTEBOL. ELAS QUEREM CAPITALIZAR A CAPACIDADE DO ESPORTE DE ATRAIR UM TIPO MUITO ESPECIAL DE CONSUMIDOR: O CONSUMIDOR-TORCEDOR

**D**e uma população total de 6,75 bilhões de pessoas na Terra, há mais de 3,5 bilhões que assistem habitualmente a partidas de futebol, como parecem concordar diferentes estimativas. A cobertura da última Copa do Mundo da Fifa, na Alemanha, chegou a 214 países durante 73 mil horas de transmissão (76,4% mais horas do que em 2002, quando a Copa foi no Japão/Coreia). A final entre Itália e França, a partida de maior audiência, teve 715,1 milhões de espectadores. “Em um ambiente de mudanças vertiginosas, o futebol continua chegando a um número imenso de pessoas, reunindo e entreendendo plateias locais, regionais e globais”, afirma Sean Jefferson, executivo sênior da firma de consultoria Mindshare, especializada em patrocínio e publicidade nas indústrias do esporte e do entretenimento.

### UM UNIFICADOR NA FRAGMENTAÇÃO

“Quando as audiências se fragmentam em muitas opções, desde canais de televisão até sites, fica cada vez mais difícil para as marcas alcançar públicos diversos. O atalho são os grandes eventos esportivos e, em especial, o futebol. Eles se transformam numa espécie de *outdoor*: todo o mundo os vê e comenta”, explica Jefferson. Se alguém quer falar com homens de 30 a 35 anos interessados em uma marca de carro, por exemplo, tem duas opções, portanto: publicar anúncios em milhares de meios diferentes, ou patrocinar uma partida da Liga dos Campeões da Europa na quarta-feira à noite.

A reportagem é de **Viviana Alonso**, colaboradora de HSM MANAGEMENT. Também contribuíram **Leticia Gasca Serrano**, do México, e **Alexsandro Biaggi**, do Brasil.

Sean Jefferson,  
executivo sênior da  
firma de consultoria  
Mindshare



Jan Runau,  
diretor de  
comunicação  
corporativa do  
grupo Adidas



Os números confirmam a tendência: segundo o GroupM, pertencente ao conglomerado WPP, em 1997 havia 180 programas de televisão no Reino Unido com mais de 15 milhões de espectadores; em 2006, somente três eram capazes de reunir tanta gente, e os três eram de esportes.

### EMPRESAS DE TV

Patrocínios de empresas e direitos de transmissão pela TV estão entre as principais fontes de faturamento dos clubes de futebol europeus e, em muitos casos, superam a venda de ingressos para o estádio. Segundo consta no relatório *Money League 2009*, da divisão especializada no negócio de esporte da firma de consultoria Deloitte, só os direitos de transmissão representam cerca de 41% do faturamento dos 20 maiores clubes da Europa; em números, isso representa US\$ 2,17 bilhões de um total de US\$ 5,3 bilhões na temporada 2007-2008.

A Premier League inglesa encabeça o *ranking* de faturamento: pela transmissão ao vivo das partidas no período entre 2007 e 2010 recebeu mais de US\$ 2,029 bilhões da BSkyB e US\$ 612 milhões da Setanta. Além disso, conseguiu US\$ 270 milhões da BBC pelo direito de mostrar os melhores momentos da partida do dia, e US\$ 975 milhões pela transmissão para o exterior. O preço do direito de transmissão mostra franco crescimento: o valor do primeiro contrato de televisão assinado pela Premier League para o período 1992-1997 foi de US\$ 298 milhões por 60 partidas na temporada; o valor do acordo para 2010-2013 chegou a US\$ 2,78 bilhões por 138 partidas.

Três das cinco grandes ligas europeias negociam os direitos de transmissão e repartem o faturamento entre os

# DOSSIÊ FUTEBOL & GESTÃO

clubes que as integram. Na Espanha, por sua vez, os clubes vendem os direitos de transmissão diretamente. É o caso do Real Madrid, que assinou contrato por sete anos (até a temporada 2012-13) com a produtora Mediapro por mais de US\$ 1,497 bilhão.

Em dois clubes latino-americanos analisados aqui, os direitos de transmissão também ocupam lugar importante no faturamento, mas não tanto como na Europa. Em 2009, o São Paulo arrecadou cerca de US\$ 15 milhões e o mexicano Pachuca, US\$ 8 milhões.

Segundo José Luis Nuño, especialista em marketing e professor do Iese: “um grupo menor e mais seletivo de atletas e clubes se apropria de uma cota maior do faturamento. Acontece o mesmo que com os filmes de grande sucesso, os *best-sellers* editoriais e os *hits* musicais”. E ele acrescenta: “o futebol é o conteúdo mais valorizado pelas empresas de televisão, que desde o final da década de 1990 enfrentam a revolução digital. A digitalização permite a transmissão simultânea de todos os jogos que acontecem em dado momento e transforma um conteúdo de vida curta, gratuito e de interesse fundamentalmente local, em outro, com uma vida um pouco mais longa, pelo qual se tem de pagar para ver, e com alcance global”.

## OUTRAS EMPRESAS

O fato é que a digitalização e a globalização transformam o futebol em um veículo essencial para o desenvolvimento das marcas (de esportes ou não): as empresas, com seus patrocínios, buscam associar o nome aos valores representados pelas equipes, já os clubes tentam comercializar sua marca em produtos de todo tipo.

Se a transmissão televisiva é uma das portas por onde entra forte fluxo de faturamento, os patrocínios e os produtos com o logotipo, as cores e as insígnias dos clubes constituem outra, comumente chamada de “faturamento comercial”. Em muitos casos, representa mais de um terço do total. Em

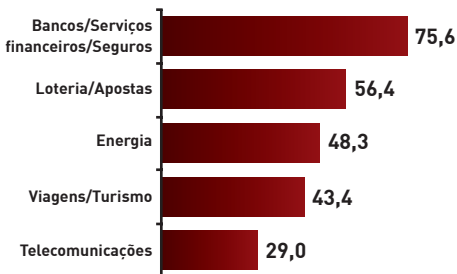
outros, como no Real Madrid, é a área que mais tem crescido nos últimos dez anos, superando os US\$ 217 milhões.

Além de lucrativos, os patrocínios parecem resistentes aos vaivéns financeiros. Segundo pesquisa da consultoria especializada em esportes Sport+Markt, publicada no final de 2009, os clubes mais importantes da Europa praticamente não sofreram danos em seu faturamento proveniente do patrocínio na camisa do time durante a última crise; pelo contrário: alguns tiveram crescimento em relação à temporada anterior. As seis ligas mais importantes – Inglaterra, Espanha, Itália, Alemanha, França e Holanda – acumularam US\$ 537 milhões em contratos com patrocinadores para a temporada 2009-2010. Um pouco menos que o ápice anterior à crise (2007-2008), quando essa cifra chegou a US\$ 551 milhões, porém mais do que uma temporada antes (US\$ 534 milhões).

Na temporada atual, os clubes da Bundesliga, a principal liga alemã, geraram as maiores receitas com patrocínios (US\$ 147 milhões), e dois dos maiores clubes ingleses, Manchester United e Liverpool, conseguiram novos patrocinadores dispostos a pagar US\$ 31 milhões ao ano para estar na camisa do time. Outro dado interessante da Sport+Markt é a lista dos setores que mais investem em patrocinar camisas: bancos, serviços financeiros e seguradoras; loterias e apostas; energia; viagens e turismo, e telecomunicações.

## O MERCADO EUROPEU DE PATROCÍNIOS

Investimento por setor em patrocínio de camisas das seis principais ligas de futebol regionais (em milhões de euros)



Fonte: Sport+Markt European Jersey Report 2009-10, 10 nov. 2009.

## O QUE OS PAÍSES BUSCAM

Se um evento se distingue no mundo do futebol, este é, sem dúvida, a Copa do Mundo da Fifa. Em 2010, é realizada, pela primeira vez, em solo africano; a África do Sul recebe as 32 seleções nacionais que se classificaram para participar e as centenas de milhares de torcedores que viajam de todo o mundo para apoiá-las. E, em 2014, será a vez de o Brasil sediá-la. O país anfitrião é responsável por investir na infraestrutura necessária para garantir que o campeonato seja um sucesso – e são gastos de envergadura. Somente em estádios, por exemplo, o Japão e a Coreia do Sul gastaram, juntos, US\$ 4,5 bilhões nos anos que antecederam a Copa de 2002. Também nesse setor, a Alemanha investiu US\$ 1,9 bilhão para a competição de 2006. O comitê organizador da Copa da África do Sul informou que a construção de cinco novos estádios e a reforma de mais cinco exigiu mais de US\$ 1 bilhão. No Brasil, a previsão inicial é de US\$ 5 bilhões em investimentos – e o valor tende a ser maior.

Por que tanta disputa entre países para sediar a Copa diante desses custos? Três motivos a justificam:

- **Motor econômico.** Um relatório da firma de consultoria Grant Thornton previu que poderão ser injetados em torno

de US\$ 7,6 bilhões na economia sul-africana, com os cerca de 490 mil turistas e a criação de 415 mil postos de trabalho. (Mas diga-se que a Alemanha pensava em criar 100 mil empregos e criou 50 mil, e a Coreia do Sul esperava 500 mil turistas em 2002 e só metade apareceu.) O Brasil também calcula receber cerca de 500 mil turistas em um mês por conta da Copa, o equivalente a 10% do movimento total de turismo no ano inteiro. Isso estimula negócios e a revitalização urbana, além de deixar um legado de infraestrutura esportiva. Se há crescimento do PIB? Depende. Em 2002, o PIB da Coreia avançou 3,1%, mas o do Japão recuou 0,3%.

- **Marketing global.** Ao pôr o país no mapa, a Copa impulsionaria fortemente a marca-país, atraindo investimentos. Mas há cidades cuja imagem ficou prejudicada, por exemplo, pelos Jogos Olímpicos, como Munique, Montreal e Atlanta.

- **Índice de felicidade.** As pesquisas demonstram que os níveis de felicidade dos habitantes de países que sediaram um grande evento são muito mais altos do que eram no ano anterior a sua realização. E, quando se trata da Copa do Mundo, esse benefício permanece por ainda mais tempo.

## ESTRATÉGIAS DISTINTAS

Michael Stirling, fundador da Global Sponsors, firma de consultoria que oferece assessoria a clubes de futebol da Liga dos Campeões e a empresas listadas no *ranking Fortune 500* interessadas em desenvolver estratégias de patrocínio, explica as duas estratégias empresariais básicas:

- Algumas organizações acreditam que associar a marca a um clube de futebol não é conveniente, porque afasta os torcedores de outras equipes, e por isso preferem patrocinar competições.
- Outras têm bons resultados com estratégia ligada a um clube (ou até a um jogador), porque conseguem chegar ao público regional ou global que lhes interessava.

“Um caso de sucesso é o patrocínio da Samsung ao Chelsea, que melhorou o posicionamento de sua marca ao patrocinar o time inglês. Ela assinara um acordo por três anos, que renovou há alguns meses. Só no Reino Unido, duplicou as vendas de televisores e também aumentou as de telefones celulares. A Vodafone, pelo contrário, historicamente associada ao Manchester United, mudou sua estratégia e preferiu buscar um público mais amplo: largou o time e passou a patrocinar a Liga dos Campeões da Uefa”, explica Stirling.

Segundo a revista *The Economist*, patrocinar a Liga dos Campeões custa cerca de US\$ 204,4 milhões por três anos.

Com essa soma, é possível comprar os direitos do uso da “propriedade” (no caso, o nome do evento), mas não inclui o que o patrocinador deve gastar na “ativação”, ou seja, as promoções e campanhas publicitárias.

Stirling destaca vários fatores-chave que as empresas deveriam levar em conta antes de fechar um contrato de patrocínio:

1. “Entender quais são os direitos disponíveis no mercado. Os mais atraentes, em geral saturados, não mais à venda”.

2. “Não patrocinar algo com o qual já esteve vinculado um concorrente, porque isso somente gerará confusão no mercado. É preciso buscar elementos distintivos e identificáveis, para que as pessoas estabeleçam uma associação clara com a empresa”.

3. “Contar com um orçamento de ativação, pois não basta comprar os direitos, é necessário pensar em como conseguir que sejam relevantes para o negócio, como se comunicar com o público para aumentar as vendas e os lucros. Normalmente há uma relação de um para um: se uma empresa destina US\$ 25 milhões à compra de direitos, deverá dispor de outros US\$ 25 milhões para ativá-los”.

4. “Fazer com que a estratégia de comunicação corresponda ao que a empresa patrocina, que acentue os valores que ela quer destacar”.

Ao tratar das particularidades do setor, Stirling destaca que é fundamental considerar as diferenças regionais e exemplifica isso com o caso do futebol sul-americano:

“O mercado do patrocínio na América do Sul está fragmentado e mal gerenciado. As pessoas esperam resultados rápidos e não possuem estratégias de longo prazo. Tende-se a assinar contratos de um ano em vez de três, como é comum na Europa e nos Estados Unidos. Além disso, as propostas dos donos dos direitos não são suficientemente criativas nem bem comunicadas às empresas. Os direitos digitais móveis, o nome do estádio, os serviços corporativos e as entradas VIP não estão muito explorados. Outra área que deveria melhorar é a de transmissão. Se querem aumentar o faturamento, os donos dos direitos devem ter mais imaginação”.

## COMUNICAÇÃO E IMAGEM

Muitas empresas têm procurado ter uma estratégia de comunicação de marca vinculada com o futebol. Entre as que se associaram à Fifa recentemente está a Visa. Andrew Woodward, encarregado da área de marketing e patrocínio, explica que a empresa costumava patrocinar o Campeonato Mundial de Rugby, mas em 2007 voltou seus esforços para o futebol. “Associar-se à Fifa cria valor de marca, porque seus campeonatos possuem alcance planetário e porque as pessoas de todo o mundo amam o futebol. Além disso, nos permite dar benefícios às instituições financeiras que emitem o cartão de crédito. Algumas aproveitam a relação Visa-Copa do Mundo em prêmios para clientes e funcionários, como viagens à África do Sul e ingressos para as partidas”, explica.

A Adidas, por sua vez, faz tempo que associou sua imagem à Copa. “Parte da história de sucesso da marca reside no fato de que ela sempre teve forte compromisso com os eventos esportivos mais importantes: os Jogos Olímpicos e a Copa”, explica Jan Runau, diretor de comunicação corporativa do grupo. “Na Copa de 1954, na Suíça, a equipe alemã, que usava nossas chuteiras, foi campeã pela primeira vez, e Adi Dassler, fundador de Adidas, ganhou fama global” Runau descreve sua estratégia de patrocínio da seguinte forma: “Como marca, queremos estar presentes nos três níveis de patrocínio dos quais é possível participar. Primeiro, como patrocinador oficial da Fifa e da Copa, teremos muitos direitos exclusivos; por exemplo, podemos fazer promoções



## CASO COMPLEXO É O DAS RIVALS NIKE E ADIDAS: UMA PATROCINA CRISTIANO RONALDO; OUTRA, O REAL MADRID

de nossos produtos com o logotipo da Copa, fabricar *merchandising* oficial, incluir o logo e a imagem da Copa em nossos produtos. Também forneceremos a bola oficial do campeonato, que apresentamos em dezembro de 2009 na África do Sul, com o nome de Jabulani. Como patrocinadores do evento alcançamos certa visibilidade, mas, dado que somos uma marca de esportes, queremos a maior visibilidade possível. Por isso, fechamos contratos com as federações nacionais de futebol para fornecer camisas. Doze seleções vão vestir camisas da Adidas na próxima Copa, entre elas Argentina, Alemanha, França, México, Japão e África do Sul. Um terceiro nível é o patrocínio de jogadores. Com jogadores usarão chuteiras Adidas na África do Sul. Kaká, Lionel Messi e David Beckham são protagonistas de nossas campanhas de marketing”.

Runau afirma que a prioridade deste ano será a campanha publicitária relacionada à Copa. O objetivo? “Queremos dominar o campeonato. Para mostrar novamente ao mundo que Adidas é a marca líder e também porque queremos alcançar volumes de vendas sem precedentes na categoria de futebol”, afirma. O passado dá margem ao otimismo. Segundo consta do balanço da empresa, no ano 2006, as vendas na categoria futebol cresceram 30%, superando US\$ 1,632 bilhão. Ainda que não revele o montante exato de investimentos em patrocínio, Runau admite que entre 12% e 13% das vendas mundiais (US\$ 14,696 bilhões) se destinam ao marketing, o que significa algo entre US\$ 1,7 bilhão e US\$ 1,9 bilhão, boa parte do qual destinada a patrocínio.

Os *cases* de patrocínio de campeonatos, equipes e jogadores mostram a complexidade (e o risco) contido nesse universo. Um caso que chamou a atenção foi o de Cristiano Ronaldo, estrela da Nike que joga no Real Madrid, clube patrocinado pela Adidas. Mas há relações sólidas e estáveis também. O Manchester United possui contrato com a Nike desde 2002, e por 13 anos. **M**

HSM Management