



**COMUNICAÇÃO A SERVIÇO DO ESPORTE 7 X 1 ESPORTE A SERVIÇO DA
COMUNICAÇÃO: OUTRAS LIÇÕES DE ALEMANHA X BRASIL NA COPA DO
MUNDO DE 2014**

Ary José Rocco Jr

RESUMO

A comunicação organizacional estratégica pode contribuir para a melhoria da performance e ajudar na construção da identidade de uma organização esportiva, colaborando para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade. O objetivo deste artigo é analisar, de forma comparativa, as estratégias de comunicação adotadas pela DBF e pela CBF durante a disputa da Copa do Mundo de 2014. Vamos, através do método da revisão bibliográfica e da análise documental, resgatar as ações de comunicação de Alemanha e Brasil durante a principal competição do futebol mundial. Pretendemos, com isso, identificar as razões do sucesso, ou fracasso, dos projetos organizacionais de comunicação adotados pelas duas entidades que gerenciam o futebol em seus respectivos países.

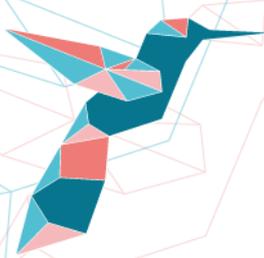
***PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional no Esporte; Copa do Mundo 2014; Gestão do Esporte.*

INTRODUÇÃO

Terça-feira, 8 de julho de 2014, estádio Mineirão, em Belo Horizonte. No moderno telão da arena reformada para a Copa do Mundo de 2014, o placar indicava Brasil 1 x 7 Alemanha. Os 58.141 torcedores presentes à partida semi-final da competição de futebol mais importante do planeta ainda estavam incrédulos diante do fato que recém haviam presenciado.

O resultado, além do seu âmbito esportivo, exaustivamente discutido pela mídia especializada em todo o mundo, também repercutiu, de forma ampla, nos debates sobre a comparação dos modelos de gestão adotados por Brasil e Alemanha na condução do esporte mais popular do planeta nos dois países.

Para alguns profissionais de imprensa, a goleada infringida em campo pelos alemães aos brasileiros, apenas refletiu a diferença existente entre os atuais estágios de planejamento estratégico aplicado à gestão do futebol na Alemanha e no Brasil. Enquanto a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), órgão máximo responsável pela gestão do futebol no Brasil, estaria no nível um; a *Deutscher Fußball-Bund* (DFB), Federação Alemã de Futebol, ocuparia o nível sete na escala evolutiva do planejamento do esporte em seu país. O sete a um ilustra, também, a diferença entre a gestão do futebol nas duas nações.



Em manchete emblemática dois dias após a vitória alemã, o portal do jornal Correio (2014), de Salvador, Bahia, estampou “Vexame na Copa mostra diferença entre a gestão e o jeitinho no futebol brasileiro”. O periódico chamava a atenção para o profissional estilo de administração do esporte na Alemanha, em comparação com a forma brasileira de gerenciamento de seu futebol. Enquanto os germânicos trabalham como em qualquer empresa, com planejamento, estratégias, objetivos e metas, os gestores do futebol no Brasil primam pelo amadorismo, o paternalismo e o tão propalado “jeitinho” característico da forma de ser dos brasileiros.

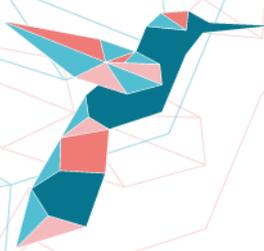
A comunicação organizacional, quando pensada estrategicamente, pode, ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria dessa *performance* esportiva e ajudar na construção da identidade de uma organização esportiva, melhorando o posicionamento de sua marca no mercado, colaborando, com isso, para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade.

Na Europa, onde a prática da gestão do esporte encontra-se em um momento mais avançado do que no Brasil, a construção e o desenvolvimento de um planejamento estratégico unindo o sucesso nas competições esportivas com a adequada construção mercadológica de uma marca, como a da DFB, já é prática comum.

O objetivo deste artigo é analisar, de forma comparativa, as estratégias de comunicação adotadas pela DBF e pela CBF durante a disputa da Copa do Mundo de 2014, disputada nos meses de junho e julho, no Brasil.

É nossa intenção demonstrar que a todo o planejamento de comunicação da seleção alemã foi executado de forma estratégica, concatenado com objetivos e metas de posicionamento de mercado e relacionamento com a torcida brasileira claramente definidos, funcionando de forma conectada como suporte às atividades esportivas da agremiação. As estratégias de comunicação foram planejadas e construídas para apoiar a *performance* esportiva da equipe alemã. A comunicação a serviço do esporte.

Por outro lado, e de forma contraditória, analisaremos a atuação da CBF que, sem nenhum planejamento estratégico, com objetivos inexistentes e metas ausentes, deixou a comunicação da seleção brasileira com seus diversos públicos de interesse absolutamente inerte, privilegiando de forma desmensurada somente o relacionamento com patrocinadores, apoiadores e a mídia. O esporte a serviço da comunicação.



Pretendemos, com isso, demonstrar que é possível, desde que haja um bom planejamento estratégico, combinar as ações de comunicação de uma equipe esportiva com sua adequada preparação esportiva para uma competição de altíssimo rendimento, na qual o foco e a concentração são elementos vitais para o sucesso final da agremiação.

Vamos, através do método da revisão bibliográfica e da análise documental, resgatar as ações de comunicação da DFB e da CBF durante a realização da Copa do Mundo de 2014. Pretendemos, com isso, identificar as razões do sucesso, ou fracasso, dos projetos organizacionais de comunicação adotados pelas duas entidades que gerenciam o futebol em seus respectivos países.

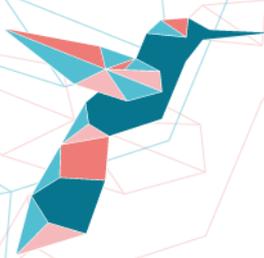
É nossa intenção apresentar, através do estudo dos casos da DFB e da CBF, como a correta estruturação de uma filosofia de comunicação integrada e estratégica, como a alemã, permite a uma agremiação esportiva alicerçar relações sólidas com seus mais diversos *stakeholders*. Por outro lado, e de forma contrastante, resultados pífios podem ser observados, como no caso brasileiro, quando a comunicação estratégica é mal planejada e executada. O propósito deste artigo é demonstrar que, também fora do campo, e no que concerne ao planejamento de sua comunicação estratégica junto aos seus públicos-alvo, que a Alemanha também goleou o Brasil de forma incontestável e inapelável.

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA NO ESPORTE

Nenhuma outra forma de cultura popular motiva uma paixão tão ampla e participativa entre seus praticantes, torcedores e adeptos, como a que se tem pelo futebol. Nenhum outro evento suscita essa paixão de forma tão global e intensa quanto a Copa do Mundo. Durante um mês, praticamente o mundo inteiro volta seus olhos para a maior competição do esporte mundial.

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (BARTHES, 2009). Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

A Copa do Mundo é, hoje, o ápice dessa inserção global. Por outro lado, em função de reunir trinta e duas seleções de todas as partes do mundo, o Mundial é importante palco para



manifestações de identidades locais das agremiações participantes do mais global dos eventos esportivos.

Dentro desse contexto, merece destaque a crescente adoção, por parte de entidades, confederações, federações e clubes esportivos, de estratégias mercadológicas típicas do mercado organizacional global. Um grande número de empresas e de profissionais de mercado começou a enxergar no universo do futebol, e em especial um megaevento como a Copa do Mundo, excelente perspectiva de negócio. O evento esporte, e seus atores, passaram a funcionar, assim, como vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

A noção de identidade nas organizações se dá em função do relacionamento com outros, que é construído, mantido e modificado pelas características do contexto interativo organizacional. Ao compartilhar objetivos, regras, valores, entre outros, os *stakeholders* assumem comportamentos moldados pela organização, motivados pela redução da incerteza de como devem sentir, agir, pensar, e ainda, de como serão vistos pelos outros (DIAS, 2012; FREITAS, 2007; CASTELO, 2009). A função da organização é definir papéis e, conseqüentemente, a identidade social dos *stakeholders* envolvidos com a organização, inclusive seus torcedores, admiradores e patrocinadores. Assim, a identidade passa a ser entendida como o próprio processo de identificação.

Processo de identificação que será, ou não, melhor construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que a entidade mantém com seus mais variados *stakeholders*.

Pedersen, Miloch e Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo para a gestão estratégica da comunicação no esporte. Os autores dividem a comunicação, nas organizações esportivas, em três componentes. As atividades de relações públicas, conforme Figura 1, fazem parte do componente III, que deve manter forte integração com os outros dois componentes da comunicação organizacional integrada.

As ações estratégicas de comunicação, desenvolvidas pela DFB durante a Copa do Mundo, deixam claro que as ações de relacionamento promovidas pela entidade fizeram parte de amplo planejamento estratégico global, envolvendo, além da comunicação, ações mercadológicas e, principalmente, a evolução esportiva da equipe. Como resultado desse



planejamento, percebemos que as ações de relacionamento com os principais stakeholders da entidade, aconteciam em momentos previamente planejados com a comissão técnica da equipe. Com isso, não houve prejuízo dos treinamentos esportivos e do foco e concentração total, por parte dos atletas, em uma competição de altíssimo rendimento como é uma Copa do Mundo de futebol. Observamos, então, no caso alemão, a comunicação a serviço do esporte.

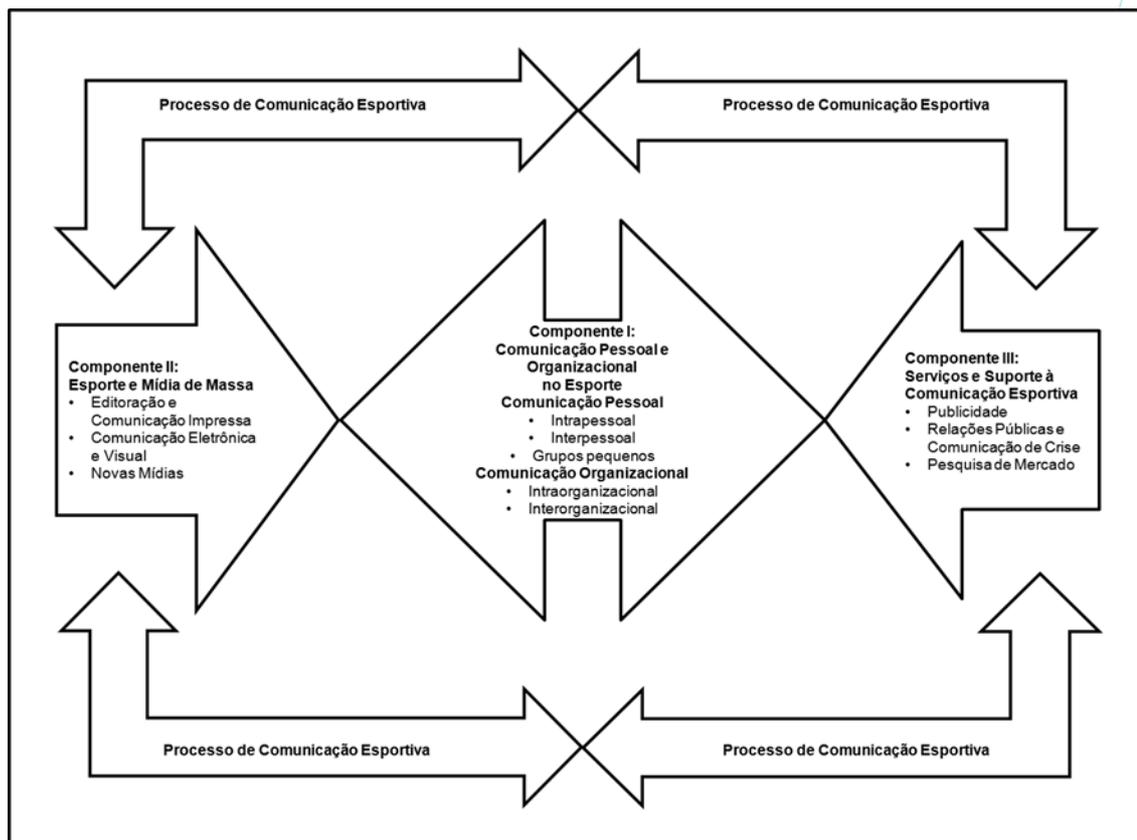
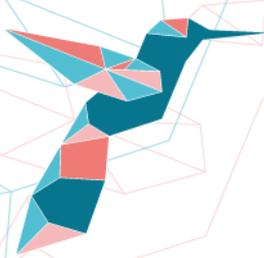


Figura 1 – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model)

Fonte: Adaptado pelo autor de Pedersen et al., 2007.

No caso brasileiro, ao contrário, o esporte esteve sempre a serviço da comunicação. O planejamento estratégico das relações de comunicação com os *stakeholders* praticamente não existiu. As ações de relacionamento, como veremos, aconteceram de forma aleatória, sem planejamento, por vezes se sobrepondo às atividades físicas e esportivas desenvolvidas pela comissão técnica da seleção brasileira. Com isso, o prejuízo esportivo, com a perda de foco e concentração dos atletas na competição, foi consequência inevitável dessa ausência de estratégia.

2. OS SETE GOLS DA DFB: A COMUNICAÇÃO A SERVIÇO DO ESPORTE



O planejamento de comunicação integrada da DFB envolveu uma série de ações, utilizando as mais diversas ferramentas comunicacionais. A estratégia adotada posicionou a DFB como uma empresa, a seleção alemã como sua marca e produto e os jogadores como seus mais legítimos representantes. Tudo integrando as ações de comunicação como apoio às atividades esportivas da equipe germânica.

Para o sucesso da estratégia, um reposicionamento da forma como o mundo enxergava a Alemanha e os alemães teve que ser realizado. Rotulados, antes da Copa do Mundo, como “frios” e “disciplinados”, os atletas alemães passaram a dar mostras, fora dos gramados, de alegria e de integração com o povo brasileiro. Por outro lado, nos treinamentos esportivos fechados à imprensa e ao público, transmitiam a imagem de seriedade e comprometimento com a competição que estavam disputando.

Do ponto de vista logístico, uma parceria entre um grupo de empresários alemães, com o apoio de patrocinadores da seleção alemã, e a DFB fez surgir, em 2013, o Campo Bahia, que foi o Centro de Treinamento da Seleção da Alemanha durante a Copa do Mundo de 2014 (GLOBOESPORTE.COM, 2013). O empreendimento foi idealizado em 2010, por investidores alemães. Em 2013, a DFB decidiu apoiar o projeto imobiliário e colaborar com parte da construção da obra que custou R\$35 milhões.

O Campo Bahia foi entregue em maio de 2014. O apoio da DFB ao projeto foi facilitado pela localização das instalações, no Nordeste do Brasil, próximo a Salvador, Recife e Fortaleza, cidades onde a seleção alemã realizou seus três jogos da primeira fase da Copa do Mundo. O local de treinamento alemão apresentava, também, condições climáticas semelhantes ao das três cidades em que a equipe jogou na fase inicial da competição.

Outro fator que contribuiu para que a DFB participasse do financiamento do projeto foi a insatisfação da entidade com as opções de hospedagem e treinamento oferecidas pela Federação Internacional de Futebol (FIFA) e pelo Comitê Organizador Local da Copa do Mundo da FIFA Brasil 2014 (COL) próximos às sedes onde a equipe teria de jogar (GLOBOESPORTE.COM, 2013).

A escolha do local de instalação do Campo Bahia foi o ponto inicial do processo de comunicação planejado pela DFB. Santa Cruz Cabrália, local onde o Campo Bahia foi erguido, é um município localizado na Costa do Descobrimento, no sul do estado da Bahia. Cabrália disputa com os municípios de Porto Seguro e Prado a primazia de ter sido o local de



chegada dos portugueses ao Brasil em 1500. Foi no município que aconteceram as duas primeiras missas no país, ambas celebradas por Frei Henrique de Coimbra, capelão da armada de Pedro Álvares Cabral (BUENO, 1998, p.89).

A seleção da Alemanha começava assim, de forma simbólica, a “ocupação” do Brasil a partir de seu “marco zero”. O Campo Bahia respondia, de maneira eficiente, às necessidades esportivas da seleção alemã, com seu clima quente e com as condições meteorológicas que encontraria em seus jogos iniciais na competição de mais alto rendimento do futebol mundial. O local marcou simbolicamente a ocupação do Brasil a partir de seu ponto inicial, o local de seu descobrimento. Também foi o ponto de partida para uma ação de comunicação que caracterizaria o planejamento alemão: o relacionamento com a comunidade local e com os índios pataxós que vivem na região.

O Campo Bahia foi, então, o ponto de partida do planejamento de comunicação da DFB para conquistar o público brasileiro durante o Mundial. A DFB, apoiada por um de seus principais patrocinadores, a Adidas, em ação integrada entre patrocinado e patrocinador, desenvolveu um segundo uniforme para a equipe alemã com as cores do Flamengo (Figura 2). A equipe carioca também recebe seus uniformes da fornecedora alemã. Surgiu a “Flalemanha” ou o “Alemengo” (GLOBOESPORTE.COM, 2014).

A Alemanha utilizou a camisa em duas oportunidades: na vitória por 1 a 0 sobre os Estados Unidos, na última rodada da fase de grupos, no Recife, e no histórico 7 a 1 contra o Brasil, na semifinal, em Belo Horizonte. A seleção jogou de branco em ambas as vezes em que atuou no Maracanã – quartas de final, contra a França, e decisão, diante dos argentinos –, mas estava claro nas arquibancadas que a novidade encantou os rubro-negros. E nem mesmo os rivais (torcedores de Fluminense, Vasco e Botafogo) se mostraram contrários aos alemães apenas por este motivo. Principalmente na decisão contra a Argentina (GLOBOESPORTE.COM, 2014).

A ação alemã recebeu forte apoio do clube carioca. André Santos, lateral do Flamengo, e ex-companheiro de Arsenal, da Inglaterra, do carismático Lukas Podolski, presenteou o antigo colega com uma camisa do Flamengo personalizada com seu próprio nome. A ação foi um sucesso nas redes sociais.



Figura 2: Divulgação do novo uniforme reserva da Seleção Alemã.
Fonte: Izka Digital (2014)

O Campo Bahia e o segundo uniforme da Alemanha, com forte alusão ao clube mais popular do Rio de Janeiro, foram apenas algumas das ferramentas utilizadas pelo Marketing da DFB para marcar a “nova” identidade alemã e conquistar “corações e mentes” do alegre público brasileiro.

Conforme descreveu Patrick Kisko (GLOBOTV, 2014), a ação de comunicação planejada para efetivamente estabelecer um relacionamento sólido e concreto com o público brasileiro foi o vídeo em português, divulgado no portal da DFB no Facebook, “vocês nem sabem o quanto de Brasil existe dentro de nós” (Figura 3).

A peça, lançada na véspera do sorteio para os grupos da Copa do Mundo, realizado no dia 6 de dezembro de 2013, na Costa do Sauipe, na Bahia, foi responsável pelo aumento considerável da base de fãs brasileiros na página dos alemães na rede social em questão. Também chamou a atenção do público brasileiro para a equipe germânica meses antes do início da competição.

Durante o ano de 2014, antes e durante o Mundial, várias ações estratégicas de comunicação, planejadas ou espontâneas, foram promovidas pela DFB. Sempre com o foco em cativar o público brasileiro, chamando sua atenção para os atributos da marca seleção alemã de futebol, promovida constantemente por seus atletas, respeitando o foco e a concentração dos jogadores na disputa esportiva da competição Copa do Mundo.

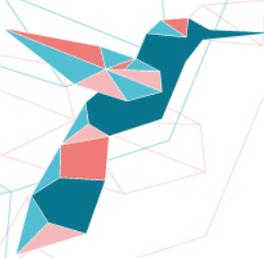


Figura 3: “Vocês nem imaginam o quanto de Brasil existe dentro de nós”.
Fonte: DW (2013)

O goleiro Manuel Neuer e o capitão Bastián Schweinsteiger são exemplos da utilização estratégica de atletas em ações de comunicação e também do excelente trabalho de *media training* realizado pela DFB. Para contrabalançar o uniforme rubro-negro da Alemanha, que poderia lembrar também o do Vitória da Bahia, os dois jogadores (IZKA DIGITAL, 2014) vestiram a camisa do Esporte Clube Bahia. Além de vestir o fardamento do Bahia, a outra agremiação popular do estado, ainda cantaram o hino do clube. Detalhe importante é que os dois atletas da Alemanha vestiram o uniforme de um clube patrocinado pela empresa norte-americana Nike, rival global da tradicional parceira e fornecedora histórica da DFB, a alemã Adidas.

Lukas Podolski, um jogador considerado reserva dentro do elenco alemão, pouco utilizado nas partidas da Copa do Mundo, foi o “homem das redes sociais” com mensagens de forte identificação com o público brasileiro e seu modo de ser, como “comentar capítulos de novela” e externar odes de amor ao país. Outro “golaço” do trabalho de *media training* da entidade.

Utilizando amplo leque de ferramentas de comunicação, desde gestão de mídias sociais até relacionamento com a comunidade e com os indígenas que viviam próximo ao Campo Bahia, a DFB angariou a simpatia dos brasileiros, afastando dos alemães o antigo estereótipo de frios e pragmáticos (PORTO & SANTOS, 2014). Surge uma Alemanha reconstruída, marcada por atletas simpáticos e cordiais.



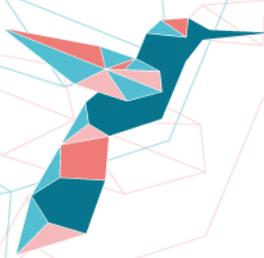
Para reafirmar essa “nova identidade Alemanha”, construída pela comunicação, merecem destaque as ações de responsabilidade social, outro ponto alto da estratégia alemã. Doações pecuniárias para que crianças brasileiras realizassem tratamento médico, para que os índios pataxós adquirissem uma ambulância e o legado de infra estrutura para a comunidade local também fizeram parte da estratégia germânica para conquistar os brasileiros.

Jogar bola com os jovens de Cabrália, interagir e torcer pela seleção brasileira com os funcionários do complexo Campo Bahia, e dançar com os índios pataxós foram apenas mais algumas das ações de relacionamento desenvolvidas pela DFB. Os principais agentes de comunicação dessa estratégia foram os jogadores da seleção alemã, extremamente bem preparados para agir estrategicamente como divulgadores da marca Alemanha. Tudo apoiado por utilização coerente, parcimoniosa e planejada das redes sociais e suas possibilidades de divulgação (YouTube, Facebook, Twitter, Instagram, etc), numa relação “quase” direta com seus fãs e admiradores.

Todas as ações de comunicação planejadas pela DFB foram executadas, sempre é importante lembrar, em perfeita conexão com a preparação esportiva da equipe para o alto nível da Copa do Mundo de 2014. Os treinamentos da equipe, com raras exceções, aconteceram sempre em clima de muita privacidade, com foco na preparação esportiva para as partidas.

Para aumentar o suspense não só sobre a posição de Philippe Lahm, mas também sobre a escalação da Alemanha contra o Brasil (partida semi-final disputada em 08 de julho de 2014), o técnico Joachim Löw comandou um treino fechado neste domingo à tarde (dia 06 de julho). A última vez que o treinador permitiu a entrada da imprensa em Cabrália para assistir à atividade, mesmo que seja só durante o aquecimento, foi em 23 de junho, antes da partida contra os Estados Unidos. De lá pra cá, imagens dos alemães com a bola nos pés foram feitas só nos treinos oficiais da Fifa, na véspera e no estádio dos jogos (GLOBO.COM, 2014).

A atitude da comissão técnica alemã, de fechar os treinamentos, causou, inclusive, problemas no Rio de Janeiro, no estádio de São Januário, na véspera da final da Copa do Mundo, contra a Argentina, em 5 de julho de 2014. Frustrados por não conseguirem entrar no estádio para assistir ao treinamento alemão, torcedores, predominantemente brasileiros, provocaram tumulto na porta das instalações do Vasco da Gama (LANCE!NET, 2014).



Com apoio dos atletas e um planejamento conjunto envolvendo a comissão técnica, com suas necessidades esportivas e de foco na competição, e o departamento de marketing, posicionando estrategicamente a Alemanha junto ao público brasileiro, a DFB conseguiu, de forma brilhante, estabelecer um discurso unitário e identitário. A entidade colocou a comunicação a serviço do esporte. Atingiu, com isso, a DFB, seus objetivos institucional, mercadológico e, principalmente, esportivo.

3. O VEXAME DA CBF SEM RUMO: O ESPORTE A SERVIÇO DA COMUNICAÇÃO

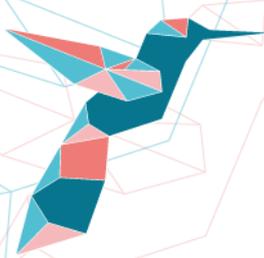
Ao contrário da DFB, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), mesmo contando com um diretor de comunicação, Rodrigo Paiva, funcionário da entidade desde 2002, não conseguiu implantar para a Copa do Mundo de 2014 um plano estratégico de comunicação integrado.

O que se viu, no caso da organização brasileira, foi o desenvolvimento de uma série de ações desconexas, fruto muito mais de propostas de parceiros da entidade, como a TV Globo, do que de um planejamento estruturado, com objetivos e metas previamente planejados para dar suporte aos aspectos esportivos da seleção.

A inexistência de uma visão estratégica foi amplificada por inúmeras ações de comunicação propostas pela entidade que não levaram em consideração os aspectos de preparação necessários para que os jogadores brasileiros pudessem se concentrar e estabelecer um foco na conquista esportiva, no sucesso da equipe na Copa do Mundo. As ações de comunicação da CBF por diversas vezes atrapalharam a preparação esportiva da equipe para uma boa *performance* na disputa do Mundial.

Como anfitriã, a CBF optou, para a seleção brasileira, concentrar a equipe no seu tradicional Centro de Treinamento da Granja Comary, em Teresópolis, região serrana do estado do Rio de Janeiro, com clima frio e úmido. Reformado para a Copa do Mundo de 2014, ao custo de R\$ 15 milhões, o local conta com todas as instalações necessárias para a excelente preparação de qualquer equipe para a disputa de uma competição de alto rendimento, como é o caso da Copa do Mundo.

Porém, e especificamente no caso brasileiro, a Granja Comary não contava com as condições climáticas mais favoráveis para a adaptação da seleção brasileira ao clima que a equipe encontraria em suas três primeiras partidas da primeira fase da Copa do Mundo de 2014. Com exceção da cidade de São Paulo, local da estreia brasileira na competição, o Brasil



fez os seus outros dois jogos da fase inicial do Mundial em Fortaleza e Brasília, cidades com condições meteorológicas bem distintas da região serrana do estado do Rio de Janeiro.

Sem um planejamento de comunicação estruturado, com objetivos claramente definidos, os treinamentos da seleção brasileira foram constantemente prejudicados por ações inesperadas de seus parceiros comerciais. Ações essas que, em última instância, causaram problemas para a adequada preparação esportiva da equipe para uma competição de altíssimo rendimento, como é o caso da Copa do Mundo.

A CBF instalou uma arquibancada ao lado do campo principal da Granja Comary para poder receber convidados com conforto. O primeiro treino aberto a patrocinadores da confederação, no entanto, deu errado e foi feito na base do improvisado. O problema aconteceu porque Luiz Felipe Scolari escolheu um campo sem arquibancada para realizar o trabalho. O gramado escolhido fica ao lado do principal, longe da arquibancada montada. No local, não havia onde colocar os torcedores. A solução era acomodá-los na lateral do campo, atrás de placas de publicidade, muito próximos do gramado. Luiz Felipe Scolari foi consultado, deu aval e os convidados ali se instalaram. Eram 30 pessoas ligadas aos 14 patrocinadores da CBF, que levaram seus clientes para visitar a concentração da seleção. Eles falaram com jogadores e pediram autógrafos após o treinamento. Scolari se esforçou para agradá-los. (...) A correria para cumprir o compromisso de forma improvisada foi tão grande que a CBF deixou de fora um jovem cadeirante, que estava na porta da concentração e tinha autorização de Felipão para entrar. O local onde o público foi instalado não tinha acesso adequado para deficientes e, por isso, ele foi orientado a voltar neste sábado, quando mais 30 convidados de empresas que apoiam a seleção vão poder assistir ao treinamento (UOL COPA, 2014).

A falta de planejamento da diretoria de comunicação da CBF não trouxe para a comissão técnica brasileira somente problemas com seus patrocinadores. Os veículos de comunicação, em especial a Rede Globo, detentora exclusiva dos direitos de transmissão da Copa do Mundo de 2014 para o Brasil e parceira da CBF, também prejudicaram a preparação da seleção brasileira para os jogos do Mundial. A emissora carioca foi, por exemplo, a protagonista de algumas ações sem nenhum tipo de foco esportivo ou interesse comercial para a CBF.

O visual dos jogadores da seleção brasileira e do técnico Luiz Felipe Scolari está nas mãos dele. Literalmente. Durante a Copa do Mundo, Ronielison Costa, o RL Dú Corte, será o barbeiro da equipe. A

"convocação" aconteceu depois de vencer um concurso do programa "Caldeirão do Huck", da Rede Globo. Eleito, ele ficará na Granja Comary, em Teresópolis, durante toda a competição e tem planos ousados para os cabelos dos atletas. O alvo principal está definido. (...) - Estou ansioso para cortar o cabelo do Neymar, né? (...) Quem sabe vira moda? Vou lançar moda. Meu estilo é doidão, é do jeito que a pessoa quiser – disse Ronielson, o barbeiro (GLOBO.COM, 2014b).

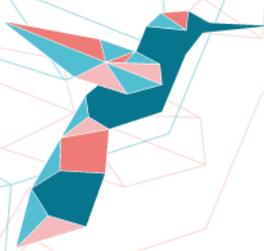
Sem respaldo da presidência da CBF e de seu diretor de comunicação, o chefe da comissão técnica da seleção brasileira, o outrora rígido Luiz Felipe Scolari, o “Felipão”, “entregou os pontos” e sucumbiu aos parceiros da entidade.

O técnico Luiz Felipe Scolari já disse que não pretende manter a seleção brasileira completamente isolada durante a concentração para a Copa do Mundo na Granja Comary. Prova disso ele deu nesta quinta-feira, quando abriu o treino para Luciano Huck. O apresentador teve livre acesso ao campo e levou um menino cadeirante para conhecer os 23 convocados - cena que foi gravada pela equipe do programa Caldeirão. Os atletas fizeram fila para cumprimentar o garoto, que brincou com a bola 'brazuca' ao lado do zagueiro David Luiz. (VEJA, 2014).

Um dos pontos que, posteriormente, durante a Copa do Mundo evidenciou o despreparo dos jogadores brasileiros foi a falta de equilíbrio emocional, típico de uma preparação sem foco, sem concentração, sem adequação psicológica para o alto nível da competição que estava disputando.

A falta de visão estratégica da CBF, em seu relacionamento com o público brasileiro, ficou evidente na restrição imposta pela entidade aos fornecedores de material esportivo. Com exceção da sua parceira oficial, a Nike, nenhuma outra fornecedora de material esportivo pode comercializar camisas de suas equipes patrocinadas na cor amarela, em homenagem inquestionável à seleção brasileira. Para a entidade, os interesses comerciais superaram a necessidade de construção e posicionamento de sua imagem pública e institucional e seu relacionamento com a “torcida brasileira”.

Pressionada pela Nike, sua patrocinadora de material esportivo, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) assinará um acordo para retirar do mercado todos os uniformes de outras marcas que fazem referência a seleção brasileira. (...) As multas podem chegar até R\$ 500 mil para quem se negar a cumprir o pedido da confederação, que usa a justificativa de uso indevido da imagem da seleção para notificar



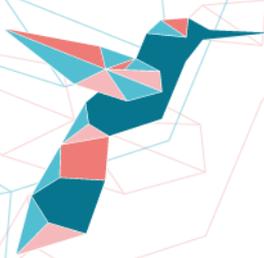
os envolvidos. (...) Patrocinadora oficial da seleção brasileira, a Nike é a única empresa liberada oficialmente para a comercialização de uniformes em homenagem ao Brasil e as utiliza nos clubes do Corinthians, Internacional, Santos e Coritiba (BN ESPORTES, 2014).

Fica evidente, tanto no caso da Rede Globo, quanto da Nike, que as dispersas ações de comunicação da CBF estiveram, na Copa do Mundo de 2014, muito mais preocupadas com seus parceiros e patrocinadores. O público brasileiro, os fãs da seleção, os admiradores do nosso futebol ao redor do mundo, e, principalmente, o sucesso esportivo da seleção do Brasil na competição, ficaram em segundo plano.

A falta de um planejamento estratégico de comunicação e de foco por parte da CBF ficou evidente, também, na utilização que os atletas brasileiros fizeram das redes sociais. Ao contrário da Alemanha, que desenvolveu um excelente trabalho de *media training*, para seus atletas manterem um relacionamento sadio no universo digital com os torcedores do Brasil, nossos principais jogadores postaram mensagens e imagens de forma aleatória, sem nenhum tipo de estratégia, sem foco e com pouco ou nenhum objetivo. Além disso, os atletas brasileiros privilegiaram, em suas ações nas redes sociais, muito mais seus interesses pessoais, do que os interesses coletivos da seleção brasileira de futebol.

Em quarto lugar e com um futebol muito abaixo da expectativa, a seleção brasileira deixou a Copa do Mundo disputada em casa sob críticas e diante de uma crise dentro de campo. Fora das quatro linhas, no entanto, o desempenho pode ser considerado positivo. Pelo menos se levarmos em conta a participação nas redes sociais. (...) Com muito Instagram e pouco ataque, os jogadores do Felipão postaram mais no site de compartilhamento multimídia do que finalizaram na Copa: foram 533 fotos contra 111 chutes a gol, um valor quase cinco vezes (4,8) maior. (...) Na internet, David Luiz levou o título: o zagueiro cabeludo postou 55 fotos. (...) Dos 23 jogadores do grupo de Scolari, apenas três não possuem conta no Instagram: Júlio César, Henrique e Maxwell. (...) Até a disputa de terceiro lugar contra a Holanda, os jogadores brasileiros acumulavam mais de 65 milhões de curtidas nas 533 fotos postadas. (...) Ainda assim, a interação em excesso no Instagram não pode ser classificada definitivamente como uma coisa ruim para uma seleção. A Alemanha, por exemplo, se destacou nas redes sociais com fotos, vídeos e até mensagens em português e chegou à final (UOL COPA, 2014b).

Após o início da Copa do Mundo, com o fraco futebol apresentado pela seleção brasileira, mesmo jogando em seu próprio país, aumentou a pressão da mídia e dos torcedores



por boas exibições do escrete canarinho. Sem um plano coerente de ação que unisse os aspectos esportivos com estratégias de comunicação, tendo que gerenciar a crise provocada pela pouca competitividade da seleção, com fortes cenas de instabilidade emocional e sem orientação da direção de comunicação da CBF, a comissão técnica se perdeu.

A conta é simples. Há mais de 700 jornalistas credenciados. Felipão resolveu falar com seis. Escolheu a dedo para quem se queixar. Mais que os ‘eleitos’, ele queria os veículos de comunicação. Seu assessor pessoal de imprensa, que só está na Copa com o crachá da Sportv – empresa da Globo –, tratou de ir atrás desse seletivo grupo que tem o coração de Felipão. E os pegou sem a menor discricção. Os arrancava de onde conversavam com outros jornalistas. (...) A situação foi surreal. A conversa poderia ter sido combinada de maneira discreta. Mas foi acintosa, querendo mostrar quem importava para Felipão entre as sete centenas de jornalistas na Granja Comary. Deu margem a se acreditar que o resto não conta. (...) Felipão expôs seu grupo de atletas e a sua falta de convicção. Conseguiu ainda ter o ressentimento de 694 jornalistas, os excluídos. Deixou claro que a cobertura da Seleção tem castas. (...) Triste é a postura amadora de uma Comissão Técnica que foi duas vezes campeã do Mundo, com Parreira e Felipão. Expôs as mazelas do time e a falta de certeza que poderá cumprir a promessa de fazer esse time campeão do mundo. E mais. Em vez de aproximar a imprensa da Seleção, conseguiu o contrário. O clima de revanchismo dos jornalistas aumentou e muito na Granja Comary. Se esse time não cumprir a promessa de ser campeão do Mundo, Felipão vai perceber o que fez. (RIMOLI, 2014).

A falta de equilíbrio dos jogadores e da comissão técnica da seleção brasileira ficou evidente e se acentuou a cada fraca partida disputada pela equipe nacional na Copa do Mundo de 2014. Após uma pífia primeira fase, quando derrotou a Croácia com um pênalti duvidoso, empatou com o México e ganhou de forma pouco convincente da já eliminada República dos Camarões; o Brasil sofreu, na segunda fase da competição, de caráter eliminatório, para derrotar o Chile, de forma dramática, somente na disputa dos pênaltis.

Sem ferramentas para gerenciar a crise que se instaurou na CBF e em sua marca principal, a seleção brasileira, o diretor de comunicação da entidade, Rodrigo Paiva, também se deixou contagiar pelo desequilíbrio emocional da equipe, mostrando a total falta de racionalidade das ações de comunicação planejadas para a seleção brasileira.

O Comitê Disciplinar da Fifa anunciou na manhã desta segunda-feira, 30 de junho de 2014, a suspensão por um jogo imposta a Rodrigo

Paiva, diretor de comunicação da CBF. No intervalo do jogo contra o Chile, no último sábado, 28 de junho, no Mineirão, Rodrigo foi flagrado por imagens agredindo o atacante chileno Mauricio Pinilla. Com isso, o brasileiro não poderá trabalhar no jogo entre Brasil e Colômbia, nesta sexta, no Castelão, em Fortaleza, valendo pelas quartas de final da Copa do Mundo (EXTRA.COM, 2014).

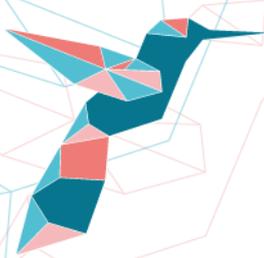
Sem estratégia clara e com ações de comunicação confusas e desconexas, sempre privilegiando as relações comerciais e de patrocínio, a comunicação da CBF na Copa do Mundo mostrou pouca objetividade e ausência completa de coerência, evidenciada pelas ações dispersas dos atletas nas redes sociais. As necessidades esportivas da seleção brasileira, e seu foco e concentração na competição, foram desprezados e deixados de lado por uma estratégia fraca e sem integração entre os diversos campos e ferramentas da comunicação. A CBF conseguiu, assim, colocar o esporte como refém da comunicação e do mercado.

CONSIDERAÇÃO FINAIS

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. Pelo seu caráter muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associado, o esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*. Seja em seus aspectos mais sociais – ligados à participação e educação –, seja em seus aspectos de mercado – voltado ao desempenho e a *performance* –, o esporte auxilia na construção das marcas nos “corações e mentes” dos consumidores de produtos e serviços oferecidos ao mercado pelas organizações.

O entendimento de que uma marca forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, assim, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da comunicação organizacional integrada cresce em importância dentro deste universo. O planejamento da comunicação com os *stakeholders* passa a ser uma das principais estratégias para os agentes esportivos e para os gestores do esporte conquistarem resultados econômico, político e esportivo.

O planejamento de comunicação construído pela DFB, bem edificado, permitiu à entidade renovar a identidade alemã, com novos valores bem definidos e atitudes que



agregaram valor aos seus grupos de interesse, contribuindo para o equilíbrio entre o sucesso esportivo e os excelentes resultados econômico e financeiro. O respeito às atividades esportivas do elenco, com a adequada preparação da equipe, foi fundamental para o sucesso do planejamento alemão.

Já no Brasil, a CBF demonstrou a mais completa incompetência na construção de um adequado planejamento de comunicação para a seleção brasileira perante seus *stakeholders*. Os interesses esportivos, na quase totalidade da competição Copa do Mundo, foram desprezados por conta de uma estratégia que privilegiou parceiros e relacionamentos comerciais da entidade.

No confronto entre a comunicação a serviço do esporte, colocada em prática pela DFB, com o esporte a serviço da comunicação, no desenho tático da CBF, o resultado não poderia ser outro: Alemanha 7 x 1 Brasil. E foi pouco.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTHES, Roland. O que é o Esporte? In: *Revista Serrote*, nº 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, p. 97-105, nov de 2009.

BN ESPORTES. CBF oficializa veto para uniformes amarelos de clubes sem patrocínio da Nike. Disponível em: <<http://www.bahianoticias.com.br/esportes/noticia/31867-cbf-oficializa-veto-para-uniformes-amarelos-de-clubes-sem-patrocínio-da-nike.html>>. Acesso em 27 de mai de 2014.

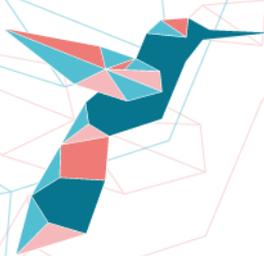
BUENO, Eduardo. *A Viagem do Descobrimento*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.

CASTELO, Jorge. *Futebol – organização dinâmica do jogo*. Lisboa: Edições Lusófonas, 2009.

CORREIO. Vexame na Copa mostra diferença entre a gestão e o jeitinho no futebol brasileiro. Disponível em: <<http://www.correio24horas.com.br/detalhe/noticia/vexame-na-copa-mostra-diferenca-entre-a-gestao-e-o-jeitinho-no-futebol-brasileiro/?cHash=5392c88d070be5e7beba8168e5227b52>>. Acesso em 01 de dez de 2014.

DIAS, Reinaldo. *Cultura Organizacional*. 3ª ed. Campinas: Alinea, 2012.

DW. Seleção alemã saúda brasileiros em anúncio. Disponível em:<<http://www.dw.de/sele%C3%A7%C3%A3o-alem%C3%A3-sa%C3%BAda-brasileiros-em-an%C3%BAncio/a-17274645>>. Acesso em 05 de dez de 2013.



EXTRA.COM. Copa 2014: Fifa suspende Rodrigo Paiva, diretor de comunicação da CBF, por um jogo. Disponível em: <<http://extra.globo.com/esporte/copa-2014/copa-2014-fifa-suspende-rodrigo-paiva-diretor-de-comunicacao-da-cbf-por-um-jogo-13078526.html>>.

Acesso em 30 de jun de 2014.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura Organizacional – evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

GLOBO.COM. Domingo alemão: descanso, treino fechado e mistério sobre Lahm. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/selecoes/alemanha/noticia/2014/07/domingo-alemao-descanso-treino-fechado-e-misterio-sobre-lahm.html>>. Acesso em 06 de jul de 2014.

GLOBO.COM. Barbeiro da Seleção quer ousar no cabelo de Neymar: "Vou lançar moda". Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/selecao-brasileira/noticia/2014/05/barbeiro-da-selecao-quer-ousar-no-cabelo-de-neymar-vou-lancar-moda.html>>. Acesso em 27 de mai de 2014b.

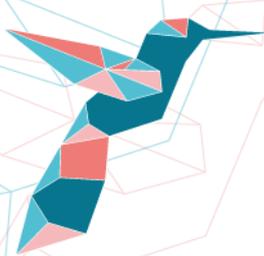
GLOBOESPORTE.COM. Alemanha escolhe Bahia como sede e vai bancar construção de complexo. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2013/12/alemanha-escolhe-bahia-como-sede-e-vai-bancar-construcao-de-complexo.html>>. Acesso em 13 de dez de 2013.

_____. O segredo de outro sucesso: como a Alemanha criou empatia com o Brasil. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/futebol/copa-do-mundo/noticia/2014/07/o-segredo-de-outro-sucesso-como-alemanha-criou-empatia-com-o-brasil.html>>. Acesso em 15 de jul de 2014.

GLOBOTV. Patrick Kisko diz que Alemanha queria ser o segundo time na torcida dos brasileiros. Disponível em: <<http://globotv.globo.com/sportv/copa-2014/v/patrick-kisko-diz-que-alemanha-queria-ser-o-segundo-time-na-torcida-dos-brasileiros/3479673/>>. Acesso em 06 de jul de 2014.

IZKA DIGITAL. 8 lições de marketing para aprender com a Alemanha. Disponível em: <<http://www.iskadigital.com.br/8-licoes-de-redes-sociais-que-aprendemos-com-alemanha/>>. Acesso em 10 de jul de 2014.

LANCE!NET. Torcida frustrada com treino fechado da Alemanha em São Januário. Disponível em: <http://www.lancenet.com.br/copa-do-mundo/Torcida-frustrada-fechado-Alemanha-Januario_0_1173482747.html>. Acesso em 12 de jul de 2014.



PEDERSEN, Paul. M.; MILOCH, Kimberly. S.; LAUCELLA, Pamela C. *Strategic Sport Communication*. Champaign: Human Kinetics, 2007.

PORTAL DA COPA. Centro de Treinamento do Brasil, Granja Comary é reinaugurada em Teresópolis. Disponível em: <<http://www.copa2014.gov.br/pt-br/noticia/ct-do-brasil-granja-comary-e-reinaugurada-em-teresopolis>>. Acesso em 26 de mar de 2014.

PORTO, Alessandra de Figueiredo; SANTOS, Maria Helena Carmo dos. O “alemão cordial” na Copa 2014: uma análise dos aspectos perceptuais relativos à seleção germânica de futebol. In: XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, Salvador, Bahia, 22, 23 e 24 de out de 2014.

RIMOLI, Cosme. VERGONHA: Felipão faz reunião com seis jornalistas e joga podres da seleção no ventilador!!. Disponível em: <<http://www.wareporter.com.br/vergonha-felipao-faz-reuniao-com-seis-jornalistas-e-joga-podres-da-selecao-no-ventilador/>>. Acesso em 13 de dez de 2014.

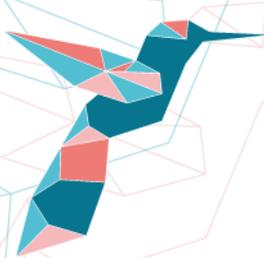
RIOS, Fernando. Lições de futebol e de comunicação integrada. Disponível em: <<http://www.hytrade.com.br/comunicacao-integrada/licoes-de-futebol-e-de-comunicacao-organizacional-integrada/>>. Acesso em 04 de ago de 2014.

R7. Privacidade pedida por Felipão fica longe da Granja Comary. Disponível em: <<http://www.hojeemdia.com.br/esportes/2.945/privacidade-pedida-por-felip-o-fica-longo-da-granja-comary-1.245235>>. Acesso em 02 de jun de 2014.

UOL COPA. Treino para patrocinadores não sai como esperado e CBF tem de improvisar. Disponível em: <<http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/05/30/treino-para-patrocinadores-nao-sai-como-esperado-e-cbf-tem-de-improvisar.htm>>. Acesso em 30 de mai de 2014.

_____. Muito instagram, pouco ataque. Seleção posta 5 vezes mais do que finaliza. Disponível em: <<http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2014/07/13/muito-instagram-pouco-ataque-selecao-posta-4-vezes-mais-do-que-finaliza.htm>>. Acesso em 13 de jul de 2014b.

VEJA. Luciano Huck 'invade' treino da seleção na Granja Comary. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/luciano-huck-invade-treino-da-selecao-na-granja-comary>>. Acesso em 29 de mai de 2014.



SPORT USE COMMUNICATION 7 X 1 COMMUNICATION USE SPORT: OTHER
LESSONS FROM GERMANY X BRAZIL IN 2014 FIFA WORLD CUP

ABSTRACT

The strategic organizational communication can contribute to improving the performance and help in the building of a sports organization, contributing to excellence also in the economic and financial results of the entity. The objective of this paper is to analyze, in a comparative way, the communication strategies adopted by DBF and CBF during the FIFA World Cup 2014. We study, through the method of literature review and document analysis, the communication actions using by Germany and Brazil during the main competition in the world soccer. We intend, therefore, to identify the reasons for the success or failure of organizational communication projects adopted by the two entities that manage football in their respective countries.

KEYWORDS: *Organizational Communication in Sport; FIFA World Cup 2014; Sports Management*

COMUNICACIÓN AL SERVICIO DEL DEPORTE 7 X 1 DEPORTE AL SERVICIO DE
LA COMUNICACIÓN: OTRAS CLASES DE ALEMANIA X BRASIL EN
COPA DEL MUNDO 2014

RESUMEN

La comunicación organizacional estratégica puede contribuir a mejorar el rendimiento de una organización deportiva, lo que contribuye a la excelencia también de los resultados económicos y financieros de la entidad. El objetivo de este trabajo es analizar, de manera comparativa, las estrategias de comunicación adoptadas por DBF y CBF durante la Copa del Mundo de 2014. Nosotros estudiamos, a través del método de revisión de la literatura y el análisis de documentos, acciones de comunicación de Alemania y Brasil durante la principal competencia en el fútbol mundial. Tenemos la intención, por lo tanto, de identificar las razones del éxito o el fracaso de los proyectos de comunicación organizativos adoptados por las dos entidades que gestionan el fútbol en sus respectivos países.

PALABRAS CLAVES: *Comunicación Organizacional en el Deporte; Copa del Mundo 2014; Gestión del Deporte.*